

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

SILVIA NÁDRIA MEDEIROS VICENTE

**A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO CARACTERÍSTICA FUNDAMENTAL
DO PROFISSIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA BANCO REAL
ABN AMRO – AGÊNCIA CENTRO – FLORIANÓPOLIS/SC**

**FLORIANÓPOLIS
2007**

SILVIA NÁDRIA MEDEIROS VICENTE

**A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO CARACTERÍSTICA FUNDAMENTAL
DO PROFISSIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA BANCO REAL
ABN AMRO – AGÊNCIA CENTRO – FLORIANÓPOLIS/SC**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Disciplina Estágio Supervisionado - CAD 5236 da
Universidade Federal de Santa Catarina como
requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel
em Administração .**

Professor Orientador: Pedro da Costa Araújo

**FLORIANÓPOLIS
2007**

SILVIA NÁDRIA MEDEIROS VICENTE

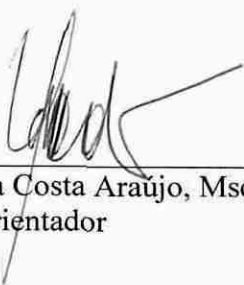
**A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO CARACTERÍSTICA FUNDAMENTAL
DO PROFISSIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA BANCO REAL
ABN AMRO – AGÊNCIA CENTRO – FLORIANÓPOLIS/SC**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 9 de fevereiro de 2007.

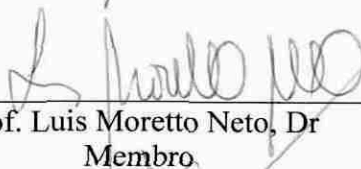


Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr
Coordenador de Estágios


Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Pedro da Costa Araújo, Msc
Orientador



Prof. Luis Moretto Neto, Dr
Membro



Prof. Raimundo Nonato de Oliveira Lima, Msc.
Membro

*Dedico este trabalho à minha
filha Bruna, que me mostrou o
verdadeiro sentido da vida.*

AGRADECIMENTOS

À minha irmã Fabíola, que sempre esteve ao meu lado, me apoiando, me fortalecendo e me guiando, em qualquer situação.

Ao meu pai Pedro Vicente e à minha mãe Sônia Maria, que cada um da sua maneira nunca me deixaram desistir.

Ao meu marido Leandro, que da melhor forma possível me ajudou a chegar ao final, compreendendo, amando, apoiando, aceitando a minha ausência, e principalmente se dedicando totalmente à nossa filha Bruna enquanto eu não podia fazê-lo.

À minha filha Bruna, que quando o estresse me dominava, conseguia me animar a continuar com apenas um sorriso, um olhar. E isso ainda acontece.

Ao meu orientador Pedro da Costa Araújo, Msc, que acreditando no meu trabalho, deu-me a liberdade necessária e dividiu comigo todas as expectativas. Minha especial admiração e gratidão.

Ao professor Luis Moretto Neto, Dr, Pelas palavras de estímulo, pelo carinho, pela compreensão, e por sua ajuda para correções finais necessárias.

A Deus, por ter me iluminado em mais uma jornada e, finalmente, a todos que, de uma forma ou de outra, me ajudaram a chegar até aqui. Muito obrigada.

RESUMO

VICENTE, Sílvia Nádria Medeiros. **A Inteligência Emocional como característica fundamental do profissional: um estudo de caso na empresa Banco Real ABN AMRO – Agência Centro – Florianópolis/SC.** 2007. (88f.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

O presente trabalho objetivou verificar o perfil dos profissionais de cargos gerenciais e de liderança do Banco Real ABN AMRO – Agência Centro de Florianópolis/SC no período de 19 a 23 de janeiro de 2007, referente à Inteligência Emocional. A partir da teoria da inteligência emocional, a percepção de desempenho humano, entre eles o profissional, sofreu grandes alterações. Os estudos realizados sugerem que esta forma de inteligência é muitas vezes mais poderosa que o QI, e fornece vantagens em qualquer domínio da vida. Em resumo, a inteligência emocional envolve a habilidade para monitorar as suas próprias emoções e as emoções de outros, para discriminar entre os diferentes tipos de emoções e também, a capacidade para usar as informações sobre as diferentes emoções com o objetivo de controlar e orientar o seu próprio pensamento e as suas ações. A metodologia adotada para o estudo foi de caráter exploratório, descritivo. A abordagem foi qualitativa para dados secundários, coletados através de pesquisa bibliográfica e documental, estudo de caso e quantitativa para dados primários, coletados através de questionário não disfarçado estruturado, aplicados nos 12 gerentes da empresa em questão. Os resultados obtidos neste estudo atingiram os objetivos propostos, possibilitando uma análise do perfil dos profissionais.

PALAVRAS-CHAVE: Inteligência Emocional, emoções, perfil.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01: As quatro bases da inteligência emocional.....	34
FIGURA 02: Missão.....	52
FIGURA 03: Modelo.....	53

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01: Características da Inteligência Emocional	27
QUADRO 02: Média por aspecto levantado por cada entrevistado.....	75

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01: Ocorrências da vida	54
GRÁFICO 02: Pressões no trabalho.....	55
GRÁFICO 03: Pressões pessoais	56
GRÁFICO 04: Consciência emocional	57
GRÁFICO 05: Expressão emocional	58
GRÁFICO 06: Consciência emocional dos outros.....	59
GRÁFICO 07: Intencionalidade.....	60
GRÁFICO 08: Criatividade.....	61
GRÁFICO 09: Elasticidade	62
GRÁFICO 10: Conexões interpessoais	63
GRÁFICO 11: Insatisfação construtiva.....	64
GRÁFICO 12: Compaixão	65
GRÁFICO 13: Perspectiva	66
GRÁFICO 14: Intuição	67
GRÁFICO 15: Raio de confiança.....	68
GRÁFICO 16: Poder pessoal	69
GRÁFICO 17: Integridade	70
GRÁFICO 18: Saúde geral.....	71
GRÁFICO 19: Qualidade de vida	72
GRÁFICO 20: Quociente de relacionamento.....	73
GRÁFICO 21: Desempenho ótimo	74

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVO	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 AS EMOÇÕES	16
2.1.1 As principais emoções	17
2.1.1.1 Medo	18
2.1.1.2 Raiva	18
2.1.1.3 Tristeza	19
2.1.1.4 Alegria	19
2.1.1.5 Afeto	20
2.1.1.6 A importância das emoções	20
2.2 A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	21
2.2.1 Autoconsciência	22
2.2.2 Autogestão	24
2.2.3 Consciência Social	26
2.2.4 Administração de relacionamentos	26
2.3 CARACTERÍSTICAS COMPONENTES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	27
2.4 ÁREAS DE HABILIDADES INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	28
2.5 A IMPORTÂNCIA DO QUOCIENTE EMOCIONAL (QE)	29
2.6 A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E O PROFISSIONAL	29
2.6.1 Como o humor afeta os resultados	31
2.7 AS QUATRO BASES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	33
2.7.1 Primeira base: alfabetização emocional	35
2.7.1.1 Honestidade Emocional	35
2.7.1.2 Energia Emocional	35

2.7.1.3 Feedback emocional	36
2.7.1.4 Intuição prática	37
2.7.2 Segunda base: Competência Emocional.....	38
2.7.2.1 Presença Autêntica	38
2.7.2.2 Raio de Confiança	39
2.7.2.3 Insatisfação Construtiva	39
2.7.2.4 Capacidade de Recuperação e de Renovação.....	40
2.7.3 A terceira base: Profundidade Emocional	40
2.7.3.1 Potencial e propósito únicos	40
2.7.3.2 Compromisso emocional	41
2.7.3.3 Integridade aplicada.....	42
2.7.3.4 Influência sem autoridade.....	42
2.7.4 A quarta base: alquimia emocional	43
2.7.4.1 O Fluxo intuitivo	43
2.7.4.2 Deslocamento reflexivo no tempo.....	43
2.7.4.3 Sentir as oportunidades.....	44
2.7.4.4 A Construção do futuro	44
3 METODOLOGIA.....	45
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	45
3.2 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO	46
3.3 UNIVERSO DA PESQUISA E AMOSTRAGEM	46
3.4 FONTE DE DADOS	47
3.5 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	47
3.6 ANÁLISE DOS DADOS	48
3.7 PRÉ-TESTE DO INSTRUMENTO	48
3.8 MAPEAMENTO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	49
3.9 LIMITAÇÕES	50
4 ESTUDO DE CASO	51
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	51
4.1.1 Missão, modelo e valores	51
4.2 ANÁLISE E RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO	54
5 CONCLUSÃO.....	77
6 REFERÊNCIAS	79

ANEXOS 82

1 INTRODUÇÃO

A partir da teoria da inteligência emocional, a percepção de desempenho humano, entre eles o profissional, sofreu grandes alterações. O presente trabalho tem como tema a Inteligência Emocional no ambiente de trabalho atual e suas influências. Serão abordados os itens que se relacionam ao tema, contextualizando o assunto e apresentando as contribuições e habilidades da Inteligência Emocional para os profissionais. Este estudo pretende, também, apresentar os objetivos e as justificativas que motivaram a realização deste trabalho, bem como destacar quais as facetas da inteligência emocional estão relacionadas com o mundo do trabalho e como se é possível desenvolver suas aptidões básicas.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

A performance dos profissionais dos tempos atuais tem sido muito discutida por estudiosos da área de recursos humanos das organizações. Autores como Goleman (1995), Cooper e Sawaf (1997), Weinsinger (1997) entre outros, têm afirmado que os profissionais de sucesso são aqueles que unem o preparo técnico à capacidade de se relacionar bem com aqueles que os cercam. Salientam que não basta ter um bom currículo, que é necessário também desenvolver habilidades interpessoais que permitam navegar fluentemente por todas as áreas de uma organização (SANTANA, 2003).

Novos critérios estão sendo utilizados na avaliação destes profissionais. Atualmente o foco está nas qualidades pessoais, como iniciativa e empatia, capacidade de adaptação e persuasão. Já não importa apenas a inteligência, a formação ou o grau de especialização, mas também a maneira como se lida consigo mesmo e com os outros. Em outras palavras, a estabilidade e a ascensão profissional não dependem apenas do conhecimento intelectual. O profissional deve ter, por exemplo, auto-motivação para perseguir seus objetivos e empatia para entender o colega, chefe ou subordinado.

Durante muito tempo nossa cultura, fortemente centrada no conceito de racionalidade, reservou um lugar secundário para a Emoção. Era como se esta fosse uma espécie de “prima pobre da Inteligência”. Usando uma metáfora, poderíamos dizer que, enquanto a Inteligência podia freqüentar a sala de visitas, a Emoção tinha de comer na cozinha.

Em muitos ambientes, especialmente os de atividades profissionais, a tendência a emocionar-se é considerada uma fraqueza. Porém, descobriu-se que a capacidade de lidar com

as emoções é mais importante para o sucesso na vida do que o Quociente de Inteligência (QI).

A inteligência é um conceito bastante estudado e discutido no século. O eixo da questão se deslocava da compreensão do sujeito coletivo no processo de conhecimento para o ser particularizado, o indivíduo que aprende (MIRANDA, 1998).

A inteligência era, em primeiro lugar, uma competência cognitiva e individual. Numa sociedade regida pela ética liberal, ser mais ou menos dotado dessa competência passava a ser determinante para a vida do indivíduo. Grande parte das oportunidades de inclusão e ascensão social seria regida pela disponibilidade da capacidade intelectual em cada uma das pessoas. Como tais oportunidades não se destinavam a todos, mas a alguns, os mecanismos de seleção e exclusão sociais eram justificados pela concepção evolucionista da existência de sujeitos mais ou menos aptos para determinadas tarefas. A existência de diferenças entre os indivíduos tornava legítimo que determinadas pessoas devessem ter sucesso e outras não (MIRANDA, 1998).

Até pouco tempo atrás, o sucesso de uma pessoa era avaliado pelo raciocínio lógico e habilidades matemáticas e espaciais (QI). Porém, Goleman (1995), com seu livro "Inteligência Emocional" retoma uma nova discussão sobre o assunto. Ele trás o conceito da inteligência emocional como maior responsável pelo sucesso ou insucesso das pessoas. Atualmente, em cenários de grande competitividade, é importante saber aliar a competência técnica à inteligência emocional. Sendo que a maioria das situações de trabalho envolve o relacionamento entre as pessoas, cabe ressaltar que pessoas com qualidades como afabilidade, compreensão e gentileza têm mais chances de obter o sucesso.

Diante deste cenário, o presente trabalho busca fornecer subsídios para um maior entendimento sobre a Inteligência Emocional num ambiente em que não só a razão influencia nossos atos, mas a emoção também seja responsável por nossas respostas e tenha grande poder sobre as pessoas e suas decisões.

Sendo assim, vê-se a necessidade de verificar como o estudo da inteligência emocional tem potencial para resolver problemas, aprimorar habilidades, lidar com os sentimentos mais fortes do homem, como a tristeza, a alegria e a raiva, pois de acordo com Goleman (1995) as pessoas que sabem controlar suas emoções são aquelas que obtêm mais sucesso na vida.

Assim, este estudo se norteará pela seguinte questão: **Qual o perfil dos profissionais de cargos gerenciais e de liderança do Banco Real ABN AMRO – Agência Centro de Florianópolis/SC no período de 19 a 23 de janeiro de 2007, referente à Inteligência Emocional?**

1.2 OBJETIVO

1.2.1 Objetivo Geral

- O estudo tem como principal objetivo conhecer o perfil dos profissionais de cargos gerenciais e de liderança do Banco Real ABN AMRO – Agência Centro de Florianópolis/SC no período de 19 a 23 de janeiro de 2007, através do EQ Map – Mapeamento do Quociente Emocional – instrumento de pesquisa de inteligência emocional, mediante uma avaliação das potencialidades e vulnerabilidades no desempenho pessoal.

1.2.2 Objetivos Específicos

Sob o ponto de vista específico, o trabalho visa:

- a) Resgatar elementos históricos e conceitos da inteligência emocional;
- b) Identificar as habilidades e competências da inteligência emocional;
- c) Verificar quais as influências da inteligência emocional no ambiente de trabalho;
- d) Verificar potencialidades e vulnerabilidades no desempenho pessoal do grupo, para identificar padrões individuais de sucesso, através do EQ Map dos profissionais de cargos gerenciais e de liderança do Banco Real ABN AMRO – Agência Centro de Florianópolis/SC no período de 19 a 23 de janeiro de 2007.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho se justifica, uma vez que poderá contribuir para os conhecimentos relacionados à inteligência emocional na vida do profissional, principalmente levando-se em consideração que as organizações dependem cada vez mais do conhecimento e habilidades das pessoas no trabalho.

Outra justificativa se dá pelo fato de o tema ser atualmente necessário para nortear as ações nas organizações, em aprimorar habilidades das pessoas em todos os aspectos do trabalho e obter a sinergia entre equipes.

Este trabalho torna-se importante, também, porque irá discutir Inteligência Emocional nos cargos de liderança das empresas, considerando que estas possuem emoção, visto que são feitas de matéria-prima viva, ou seja, seres humanos.

E, mais, é de extrema importância entender as emoções, saber expressá-las adequadamente e potencializá-las como ferramenta do pensamento, quando as tecnologias disponíveis são uma constante pressão para as empresas, obrigando estas a passarem por mudanças rápidas e constantes em seu ambiente interno e externo. Assim, elas precisam aproveitar a potencialidade das pessoas numa ação pró-ativa que possibilite uma antecipação às mudanças necessárias, alcançando, assim, resultados significativos e inovadores.

Salienta-se a importância deste trabalho para a acadêmica, possibilitando-lhe descobrir habilidades e competências antes desconhecidas.

E, por fim, o estudo em questão contribuirá para a construção de um trabalho mais humanizado, tornando-se viável por exigir baixo custo para a pesquisadora. Além de que, os resultados do presente trabalho podem vir a surpreender, conferindo à pesquisa o fator originalidade.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está disposto em sete capítulos, sendo que o primeiro refere-se aos aspectos introdutórios. Neste, são abordados o objetivo geral, objetivos específicos e a justificativa da realização da pesquisa.

O segundo capítulo, apresenta a revisão da literatura. Trata do referencial teórico que serviu de base para o estudo sobre a Inteligência Emocional, incluindo histórico, conceitos básicos, tipos, habilidades, competências, a importância de se medir o quociente emocional, traçar as influências do tema na vida dos profissionais, bem como verificar como é possível desenvolver as suas aptidões básicas.

A metodologia utilizada no presente estudo está descrita no terceiro capítulo.

O capítulo quatro, apresenta a história da empresa em questão, a análise e interpretação dos dados coletados e os principais resultados do estudo.

O quinto capítulo, contém as considerações finais; o sexto as referências, e o sétimo os Anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste momento, parte-se para a revisão bibliográfica do assunto relacionado ao tema do trabalho em questão: Inteligência Emocional. O propósito de se realizar uma fundamentação teórica em um trabalho de pesquisa é buscar na bibliografia conceitos e definições claros acerca dos assuntos tratados no estudo. São abordados de forma sucinta os principais conceitos relevantes à pesquisa, apontando os autores que serviram como base para a teoria que a sustenta, centrados na análise exclusiva das habilidades e competências profissionais.

2.1 AS EMOÇÕES

Estudos produzidos na atualidade indicam que questões referentes à emoção se colocam de maneira recorrente e contundente para tematizar e explicar aspectos da constituição humana, sobretudo de sua racionalidade, bem como das relações do homem com os outros homens.

A emoção implica, segundo Damásio (1996), em um conjunto de alterações orgânicas que se manifestam por diversos meios, como mudanças no tônus muscular, nas expressões faciais, na modulação da voz, dentre outros. Algumas dessas alterações são percebidas no recém nascido. Goleman (1995, p.20) conceitua as emoções como sendo:

Em essência, impulsos, legados pela evolução, para uma ação imediata, para planejamentos instantâneos que visam a lidar com a vida. A própria raiz da palavra *emoção* é do latim *movere* – “mover” – acrescida do prefixo “e-“, que denota “afastar-se”, o que indica que em qualquer emoção está implícita uma propensão para um agir imediato.

Damásio (1996), ilustra o fato de que as emoções são indispensáveis para a nossa vida racional. São elas que nos fazem únicos. É o nosso comportamento emocional que nos diferencia uns dos outros. Através da análise sistemática de casos clínicos e da experimentação com animais de laboratório, ele e sua esposa Hanna nos mostram como as emoções são indispensáveis na expressão do comportamento. De acordo com o autor, a inter-relação entre as emoções e a razão remonta a história evolutiva dos seres vivos. O estabelecimento de repertórios adaptativos seriam moldados pelas emoções e a seleção de comportamentos no futuro determinados pela razão.

“O papel das emoções é o de assinalar os acontecimentos que sejam significantes para o indivíduo e de motivar os comportamentos que permitem gerá-los” (FILLIOZAT,

1998, p.9).

Para Santos (2000), numa emoção devem ser considerados quatro elementos: o conhecimento da situação em que ela ocorre, a experiência mental, a reação corporal e a reação da pessoa em relação à causa da emoção. O conhecimento da situação em que ocorre a emoção é importante para que se saiba em que circunstâncias ela ocorre, o que permitirá a prevenção do aparecimento da emoção depois. A experiência mental da emoção é aquilo que se sente quando se está emocionado. Pode ir de uma sensação agradável ou desagradável, até a uma sensação de agitação ou lentidão.

Filliozat (1998), afirma que para disparar uma emoção é necessário que o cérebro dê algum sentido àquela percepção, ou seja, a emoção requer um processo cognitivo.

Damásio (1996), apresenta casos intrigantes de pessoas com lesões cerebrais. Pessoas que sofreram algum tipo de acidente que tenha afetado a parte do cérebro onde se encontram as inteligências emocionais, ou seja, o controle das emoções, e mudaram completamente de temperamento. Tornaram-se agressivas, imprevisíveis e com grandes dificuldades de tomar decisões. Segundo ele, a razão, por si só, não sabe quando começar ou parar de avaliar custos e benefícios para uma tomada de decisão. É o quadro referencial das nossas emoções que seleciona as opções.

Segundo Goleman (1995 p.18), quando existe um aumento da nossa “Inteligência Emocional”, automaticamente aumenta a nossa capacidade intelectual, já que a faculdade emocional guia as nossas decisões, podendo capacitar ou até mesmo incapacitar o nosso pensamento racional. “Para o bem ou para o mal, quando são as emoções que dominam, o intelecto não pode nos conduzir a lugar nenhum”.

2.1.1 As principais emoções

Pedreira (1998) salienta que há apenas cinco emoções básicas: medo, raiva, tristeza, alegria e afeto, que são para nosso estudo consideradas como letras do alfabeto emocional. Cada uma delas se manifesta independentemente da outra. Elas são excludentes entre si, não ocorrendo duas ou mais de uma só vez. Cada emoção é detonada uma de cada vez, como se fossem cinco balas de um revólver. Às vezes, podemos ter a impressão que estamos sentindo, *simultaneamente*, medo, raiva e tristeza. Na realidade, o que está ocorrendo é um trânsito entre estas emoções em alta velocidade.

Nesse sentido vale a pena especificá-las rapidamente até porque são estas que, entre

muitos outros aspectos, direcionam e limitam as atitudes dos profissionais em seu ambiente de trabalho.

2.1.1.1 Medo

O medo é uma reação natural do ser humano à idéia de perigo. Bastando para isso que a mente acredite no perigo, exista ele ou não. Santos (2000) define o medo como uma reação do organismo a uma ameaça real ou imaginária. Já Accioly (1996) define o medo como uma emoção que induz a um movimento de fuga. Quando estamos diante de um perigo real, o medo é importante e necessário para fugir do perigo, preservando a vida.

Dentre os derivados do medo Goleman (1995) destaca: ansiedade, apreensão, nervosismo, preocupação consternação, cautela, escrúpulo, inquietação, pavor, susto, terror e como patologias: fobia e pânico. Accioly (1996) complementa a lista com: temor, vergonha, culpa e remorso.

2.1.1.2 Raiva

Para Rinpoche (1996), quando encontramos algo que queremos, mas não o conseguimos, ou quando alguém nos impede de alcançar aquilo que dissemos a nós mesmos que precisávamos ter, ou quando acontece algo que não se ajusta à maneira como gostaríamos que as coisas fossem, nós sentimos raiva.

Para Accioly (1996), a raiva é uma emoção que induz a um movimento de ataque e defesa, diante de um estímulo externo que ameaça a vida ou a integridade física. Santos (2000) afirma que na raiva há uma reação para lutar, pois o cérebro emocional estimula a secreção de diversas glândulas, com a produção final de adrenalina e noradrenalina no corpo, numa resposta ao estresse existente. A raiva parece ser a emoção que mais faz mal ao coração.

O autor ainda nos explica sobre dois tipos de raiva: a raiva inata, que é uma reação natural a uma ameaça concreta contra a integridade do organismo. Ela é transitória e sua duração é proporcional ao estímulo que a provoca, tendo origem sempre no presente. Já a raiva programada, é aquela aprendida no convívio com outras pessoas, sendo gerada e mantida pelo pensamento. (SANTOS, 2000)

Entre os derivados da raiva Goleman (1995) destaca: fúria, revolta, ressentimento, exasperação, indignação, vexame, animosidade, aborrecimento, irritabilidade, hostilidade e

ódio. Accioly (1996) acrescenta: irritação, frustração, ciúme, inveja, decepção, rivalidade e sentimento de vingança. A esta lista ainda pode-se acrescentar a aversão, a mágoa, e o mau-humor.

2.1.1.3 Tristeza

Santos (2000) define a tristeza como uma reação do organismo a uma perda ou uma decepção, que leva a pessoa à paralisação ou ao isolamento, diferentemente de outras emoções que levam ao movimento. Pode resultar de estímulos internos ou externos, podendo estes ser perdas materiais ou afetivas, de objetos ou pessoas com grande significado existencial. Quando decorrida de estímulos internos pode ser por insatisfação de desejos, frustração por erros ou fracassos. A tristeza pode ser considerada como uma reação do ser humano a alguma perda significativa.

Entre os sentimentos derivados da tristeza, Accioly (1996) cita: solidão, nostalgia, desamparo, desilusão, desgosto, amargura e desânimo. Santos (2000) acrescenta: melancolia, desalento e depressão. Ainda caberia citar a saudade, “fossa”, e a sensação de inferioridade.

A tristeza traz em si efeitos como a perda de interesse por diversões e prazeres, além da perda de apetências de uma forma geral. Fixa a atenção na perda e mina as energias para iniciar coisas novas. Provoca efeitos intelectuais como: confusão, falta de concentração mental e lapsos de memória. Provoca efeitos físicos como: insônia, sensação de apatia, desalento, fragilidade e baixa resistência a infecções. Outros efeitos podem ser provocados, como: perda do estímulo, da fome, do interesse pelo sexo e perda da esperança. Podendo inclusive chegar ao desespero, o que pode levar ao pensamento suicida (FILLIOZAT, 1998).

2.1.1.4 Alegria

Poucas coisas unem tão instantaneamente as pessoas como o riso. Aqueles que cultivam a alegria estão mais bem preparados para serem criativos quando as coisas se complicam. São pessoas mais relaxadas e mais flexíveis.

Accioly (1996) define alegria como uma emoção que induz a um movimento não finalístico ou de aproximação. É uma emoção vitalizante, que conduz o ser humano a uma existência plena.

Como afirma o médico Edward de Bono, citado por Cooper e Sawaf (1997), o humor

é de longe o mais importante comportamento da inteligência humana. Estudos mostram que o humor estimula o fluxo intuitivo, torna-nos mais dispostos a ajudar os outros e melhora significativamente os processos de inteligência tais como emitir juízos, resolver problemas e tomar decisões, além de dar grande ajuda à transformação criativa.

2.1.1.5 Afeto

O afeto é a emoção que leva as pessoas de alguma forma a se aproximarem umas das outras, podendo ser representado pelo abraço, o beijo, o olhar afetuoso, a frase amorosa, etc. Accioly (1996) o define como a emoção vitalizante que induz ao movimento de aproximação.

Seus derivados são: aceitação, amizade, confiança, afinidade, dedicação, adoração, paixão, amor, perdão, compaixão, etc. A sua manifestação pode ser simbólica, verbal ou física. Simbólica quando a pessoa utiliza algum símbolo para transmitir aproximação e reconhecimento à outra. Pode ser através de uma flor, um sinal feito com as mãos, etc. O afeto é verbal quando expresso através de palavras, e físico quando leva à aproximação física das pessoas, como por exemplo um beijo, um abraço, um afago, etc (FILLIOZAT, 1998)

Lembra Paul Ekman, citado por Goleman (1995), que neste elenco nem tudo o que é emoção está contemplado. Tem-se nessa relação algumas das formas que a emoção pode tomar nos diferentes momentos da vivência humana. O que se percebe de concreto é que as relações humanas, cada vez mais complexas, estão dotadas de emoções que conforme se verifica, a vida pós-moderna tem precipitado emoções que têm como membros de suas famílias os sentimentos mais negativos, como a ira, a tristeza, o medo, o nojo, a vergonha. Goleman (1995) comenta como as emoções têm grande importância na vida do ser humano.

2.1.1.6 A importância das emoções segundo Goleman (1995).

- **Sobrevivência:** As emoções foram desenvolvidas naturalmente através de anos de evolução. Como resultado, as emoções possuem o potencial de servir como um sofisticado e delicado sistema interno de orientação. Elas alertam o indivíduo quando as necessidades humanas naturais não são encontradas.
- **Tomadas de Decisão:** As emoções são uma importante fonte de informação. As emoções ajudam as pessoas a tomarem decisões racionais. Estudos como os de Damásio (1996), mostram que quando as conexões emocionais de uma pessoa estão

danificadas no cérebro, ela não consegue tomar nem mesmo as decisões simples. Porque não sente nada sobre suas escolhas.

- **Ajuste de limites:** Quando o indivíduo sente-se incomodado com o comportamento de outro, as emoções o alertam. Aprender a confiar nas emoções e sensações ajuda a ajustar os limites necessários para proteger a saúde física e mental.
- **Comunicação:** As emoções ajudam as pessoas na comunicação com os outros. Pode-se demonstrar uma grande quantidade de emoções através das expressões faciais, por exemplo. E se a pessoa for também verbalmente hábil terá uma possibilidade maior de melhor expressar suas emoções. Também é necessário que ela seja eficaz ao escutar e entender os problemas dos outros.
- **União:** As emoções são talvez a maior fonte potencial capaz de unir todos os membros da espécie humana. Claramente, as diferenças religiosas, culturais e políticas não permitem isto, apesar de as emoções serem universais.

2.2 A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A vida emocional é um campo que se pode lidar com maior ou menor habilidade. Alguns desenvolvem mais facilmente esse talento, outros precisam de maior empenho para desenvolvê-lo.

A palavra “inteligência” vem do latim e significa fazer escolhas. A palavra “emoção” vem do latim *motus* anima significando o espírito que nos move (COOPER E SAWAF, 1997). Para o Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa de Aurélio Buarque de Hollanda (1999, p.1122), “inteligência significativa faculdade de aprender, aprender ou compreender, percepção, apreensão, intelecto, intelectualidade e “emoção” significa ato de mover, perturbação ou ato do espírito advindo de situações adversas. (DICIONÁRIO BRASILEIRO DA LÍNGUA PORTUGUESA DE AURÉLIO BUARQUE DE HOLLANDA, 1999 p.737).

O termo Inteligência Emocional, segundo Weinsinger (1997), foi criado pelos psicólogos John Mayer e Peter Salovey em 1993. Como assegura Santos (2000), Peter Salovey deu inicialmente à inteligência emocional, a seguinte definição: “A capacidade de monitorar os sentimentos e emoções próprias e alheias, de reconhecer as diferenças entre eles e de usar essa informação para orientar o pensamento e a ação das pessoas”. Mais tarde ele a redefiniu como:

A Inteligência Emocional envolve a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções, a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos

quando eles facilitam o pensamento, a capacidade de compreender as emoções e o conhecimento emocional, e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual (SANTOS, 2000).

Cooper e Sawaf (1997), definem a Inteligência Emocional como capacidade de sentir, entender e aplicar eficazmente o poder e a perspicácia das emoções como uma fonte de energia, de informação e influência.

Para Weinsinger (1997), a Inteligência Emocional é simplesmente o uso inteligente das emoções. É fazer intencionalmente com que as emoções trabalhem a favor do indivíduo intencionalmente, usando-as como uma ajuda para direcionar o comportamento e o raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados.

A Inteligência Emocional pode ser definida de forma mais simples como a “harmonia entre razão e a emoção” ou como a “capacidade em lidar com a emoção de forma inteligente” (FILLIOZAT, 1998).

Peter Salovey, citado por Goleman (1995), dividiu a inteligência emocional em cinco aspectos: **1) Conhecer as próprias emoções:** reconhecer um sentimento quando ele ocorre. As pessoas de maior certeza sobre os próprios sentimentos governam melhor as suas vidas; **2) Lidar com as emoções:** saber lidar com os sentimentos para que eles sejam apropriados às situações; **3) Motivar-se:** pôr a emoção a serviço de uma meta. Adiar a satisfação e reprimir a impulsividade; **4) Reconhecer emoções nos outros:** a empatia leva as pessoas a se sintonizarem com as outras provocando bons resultados; **5) Lidar com relacionamentos:** a arte de lidar com as emoções dos outros.

Mais recentemente, Goleman (2002) redefiniu estes domínios reduzindo-os a quatro. São eles: 1) Autoconsciência; 2) Autogestão; 3) Consciência Social; 4) Administração de Relacionamentos, os quais seguem especificados abaixo.

2.2.1 Autoconsciência

Esta competência, segundo Goleman (2002), caracteriza-se por três fatores:

- *Autoconsciência emocional*, que é o reconhecimento de como as emoções afetam o desempenho e a capacidade de usar os valores pessoais para guiar a tomada de decisões, levando a pessoa a saber que emoções estão sentindo e por quê está sentindo; dar-se conta da relação entre seus sentimentos e o que pensa, faz e diz; a reconhecer como seus sentimentos afetam seu desempenho e a adquirir uma percepção que oriente seus valores e objetivos.

- *Auto-avaliação* que leva a uma percepção sincera dos pontos fortes e limitações pessoais, com consciência dos aspectos em que precisa melhorar e a capacidade de aprender com as experiências.
- *Autoconfiança* que é a consciência do próprio valor e da própria capacidade.

Steiner (1997) declara que as pessoas têm uma percepção limitada da intensidade das suas emoções ou daquilo que as provoca. Poucos são os que sabem quais emoções estão sentindo. Sem esta consciência torna-se mais difícil desenvolver as habilidades e as competências necessárias para bons relacionamentos.

Como declara Weinsinger (1997), a autoconsciência está entre as principais aptidões, porque a inteligência emocional só pode começar após a informação entrar no sistema perceptivo. Por exemplo, para conseguir controlar a raiva, é preciso ter consciência daquilo que a provoca e de que maneira esta emoção afeta o indivíduo. A autoconsciência aguçada permite à pessoa monitorar-se e observar-se em ação. É preciso que ela compreenda o que é importante para si mesma, o que quer realmente, como se sente e como se dirige aos outros. Esse conhecimento a respeito da sua personalidade orienta a sua conduta, e também lhe oferece uma estrutura sólida para fazer melhores escolhas.

A autoconsciência segundo Moscovici (1997), pode ser comparada à existência de um outro eu, um eu observador que está dentro e está fora ao mesmo tempo, com a capacidade de percepção desapaixonada. É estar consciente ao mesmo tempo de nosso estado de espírito e de nossos pensamentos sobre esse estado de espírito. Como Freud tornou claro, grande parte da nossa vida emocional é inconsciente, ou seja, os nossos sentimentos nem sempre cruzam o limiar da consciência.

Cooper e Sawaf (1997) ainda ressaltam que é preciso coragem para reconhecer o que se sente, especialmente quando isso vai contra o que os pensamentos vêm tentando racionalizar, ou seja, algumas ações podem ser politicamente corretas, mas não emocionalmente corretas. Afinal, as pessoas são forçadas pela sociedade a dar a aparência ou interpretação “correta” às coisas.

Weinsinger (1997), sugere que para desenvolver a autoconsciência é preciso seguir cinco passos, a saber:

- 1) Examinar o modo como se fazem avaliações;
- 2) Atentar para os próprios sentidos;
- 3) Entrar em contato com seus sentimentos;
- 4) Identificar as próprias intenções, e

5) Prestar atenção aos seus atos.

Conforme o autor, as avaliações são todas as diferentes impressões, interpretações, apreciações e expectativas que a pessoa tem de si própria, das outras pessoas e situações. O que influencia as avaliações são todos os fatores que formam a sua personalidade, como seus talentos inatos, formação familiar, experiências anteriores, etc. Estando consciente das suas avaliações, automaticamente a pessoa toma consciência de como seus pensamentos influenciam seus sentimentos, suas ações e reações, podendo assim alterá-las. A atenção aos próprios sentidos – visão, audição, olfato, tato e paladar - dão a ela informações importantes sobre si mesma, sobre outras pessoas e diversas situações, podendo ser filtradas e modificadas pelas suas avaliações.

Segundo Cooper e Sawaf (1997), é igualmente necessário prestar atenção aos seus atos porque em geral as pessoas têm consciência dos seus atos mais genéricos, por exemplo, que estão caminhando para o trabalho. Porém, com frequência não se dão conta das nuances desses atos, que estão caminhando devagar para trabalho. No entanto, são essas nuances que com frequência são percebidas pelos outros e que podem ser usadas como pistas de atitudes e comportamentos.

Santos (2000) declara que quanto maior for o grau de autoconsciência, maior será a possibilidade de a pessoa se conhecer melhor e assim poder influenciar as ações em direção a benefícios para si mesma e para os demais.

Weisinger (1997) destaca que a consciência dos seus próprios sentimentos e atitudes, assim como da percepção que os outros têm de você, pode influenciar seus atos de tal maneira que eles funcionem em seu benefício.

Analisando o ponto de vista de Weisinger (1997) mencionado acima, a autoconsciência ou autoconhecimento emocional são requisitos importantes nas vidas das pessoas, pois nos ajuda na tomada de decisões, além de ensinar a ser mais eficiente no ambiente de trabalho.

2.2.2 Autogestão

Desta competência, segundo Goleman (2002) derivam:

- *Autocontrole*: é manter sob controle as emoções perturbadoras. As pessoas que gerenciam bem seus sentimentos impulsivos e emoções aflitivas; conseguem manter a compostura e a positividade mesmo em situações difíceis, além de pensarem com

clareza e se manterem concentradas mesmo sob pressão.

- *Confiabilidade*: é demonstrar integridade e ser responsável pela própria conduta. São pessoas que agem de forma ética e assim conquistam a confiança através de sua autenticidade. Admitem seus próprios erros, criticam atos antiéticos dos outros e assumem posições firmes e coerentes, mesmo que não sejam do agrado geral.
- *Conscienciosidade*: a pessoa que mantém seus compromissos e cumpre suas promessas, responsabiliza-se por atingir seus objetivos, além de serem organizadas e cuidadosas em seus trabalhos.
- *Adaptabilidade*: leva as pessoas a lidarem com habilidade com diversas demandas, mudanças de prioridades e com rápidas transformações, além de adaptarem suas respostas e táticas para corresponderem a circunstâncias dinâmicas.
- *Capacidade de inovação* que faz com que os profissionais aproveitem as oportunidades que surgem, em vez de ficarem à espera. As pessoas com capacidade de inovação buscam novas idéias em fontes variadas, examinam soluções originais para os problemas, geram novas idéias, adotam, na sua forma de pensar, novas perspectivas e assumem novos riscos.

O saber lidar com as próprias emoções passa antes pela percepção dos sentimentos e como se processa o seu crescimento. O estresse pode se somar ao estresse independente de qual seja a sua fonte. Pequenos aborrecimentos podem se somar levando a pessoa a estourar de forma raivosa com conseqüências desastrosas. Goleman (1995) afirma que quando os níveis de cortisol (hormônio do estresse) estão elevados, o indivíduo comete mais erros, fica mais distraído e tem dificuldade para se lembrar com precisão das coisas, mesmo que seja algo que costuma ler. Torna-se mais difícil processar as informações devido à intromissão de pensamentos irrelevantes em sua mente.

Para Weinsinger (1997) é preciso controlar as emoções para compreendê-las e usar essa compreensão para modificar situações em benefício próprio. O autor descreve a existência de um sistema emocional em que há três componentes: os pensamentos; as alterações fisiológicas e as atitudes. Ele ainda considera a existência de um quarto componente que ele chama de contexto emocional, que engloba o modo como a pessoa foi criada, suas crenças, experiências que teve, em suma, tudo que faz a pessoa ser o que é. As crenças influenciam diretamente os pensamentos que vão influenciar nas atitudes e conseqüentemente no resultado final.

Discute ainda sobre a divergência que há entre pessoas que acham que o pensamento precede as alterações físicas, enquanto outras são de opinião contrária. Há ainda os que acreditam que o comportamento vem antes dos pensamentos. A capacidade de lidar com os próprios sentimentos está na própria pessoa e não nos outros. Essa compreensão é a base para aprender a lidar com as emoções, assim como ter consciência social.

2.2.3 Consciência Social

Nesta competência segundo Goleman (2002), reúnem-se:

- *Empatia* que é a capacidade de captar as emoções sentidas dos subordinados, mas que não são expressas, escutando-os atentamente e percebendo a perspectiva deles;
- *Consciência organizacional* que torna o indivíduo capaz de detectar as redes sociais cruciais e as relações de poder importantes;
- *Espírito de serviço* que estimulam climas emocionais nas pessoas que tem contato direto com os clientes e fornecedores, cultivando adequadamente essas relações.

Weisinger (1997) destaca dois aspectos para consciência social. Primeiro, o sucesso da pessoa ao perceber as expectativas do ambiente, ou seja, que tipo de comportamento se faz necessário em determinada situação. Segundo, a pessoa deve demonstrar características importantes para seu desenvolvimento, como por exemplo, auto-estima e auto-eficácia.

Para Cooper e Sawaf (1997), consciência social é a capacidade da pessoa para apresentar um comportamento que possa atingir os objetivos de uma situação interpessoal, mantendo uma relação de equilíbrio de poder e de trocas positivas.

A empatia é definida por Cooper e Sawaf (1997) como uma resposta emocional que deriva da percepção do estado ou condição de outra pessoa. Consiste em compartilhar uma emoção percebida de outra pessoa, sentindo a mesma emoção que ela está sentindo.

Dentro desta perspectiva, um indivíduo consciente é capaz de acreditar em suas potencialidades e demonstrar sentimentos positivos com relação a si mesmo.

2.2.4 Administração de relacionamentos

A arte do relacionamento é, em grande parte, a habilidade de gerenciar sentimentos em outras pessoas. Segundo Goleman (2002), consiste no alicerce de sustentação da popularidade, da liderança e da eficiência interpessoal. Querendo ou não, sempre se enviam

sinais emocionais quando se interage com outras pessoas, afetando-as diretamente. Logo, é necessário ser hábil nas relações com os outros. Procurar controlar os sinais enviados.

Goleman (2002) ainda salienta as competências emocionais ligadas diretamente à habilidade relacionamentos:

- *Influência*: implementar táticas eficazes de persuasão. É a capacidade de conquistar a adesão de pessoas fundamentais e construir uma rede de apoio;
- *Comunicação*: emitir mensagens claras e convincentes;
- *Liderança*: inspirar e guiar grupos e pessoas;
- *Catalisador de mudanças*: capacidade de reconhecer a necessidade de mudança, também encontrando maneiras práticas de superar os obstáculos relativos à mudança;
- *Gerenciamento de conflitos*: negociar e solucionar desacordos. Capacidade de fazer com que todas as partes se manifestem, compreender as várias perspectivas e encontrar um ideal que todos apóiem;
- *Formação de vínculos*: estimular os relacionamentos produtivos;
- *Colaboração e cooperação*: produção de uma atmosfera de solidariedade amistosa, promovendo respeito, espírito de ajuda e cooperação.
- *Capacidade de equipe*: criar uma sinergia de grupo. Buscando atingir metas coletivas.

2.3 CARACTERÍSTICAS COMPONENTES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Dentre as características componentes da Inteligência Emocional, Goleman (1995) destaca:

QUADRO 01: Características da Inteligência Emocional

CARACTERÍSTICA	PERFIL	TALENTO ENCONTRADO EM
Capacidade de Organizar Grupos	Envolve iniciar e coordenar os esforços de uma rede de pessoas.	Diretores ou produtores de teatro, oficiais militares e chefes de organizações
Capacidade de Negociar Soluções	Evitar conflitos e resolver os que surgem. Facilidade em fazer acordos ou mediar disputas	Diplomatas, árbitros e gerentes
Talento para Ligação Pessoal	Domínio da arte do bom relacionamento	Bons maridos, amigos, parceiros de negócios
Capacidade para análise social	Detectar e ter intuições dos sentimentos, motiva e preocupações das pessoas	Bons terapeutas, conselheiros, líderes naturais, escritores, etc.

Fonte: Goleman (1995)

2.4 ÁREAS DE HABILIDADES INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Salovey e Sluyter (1999), desenvolveram o seguinte diagrama de habilidades componentes da inteligência emocional:

a) Controle reflexivo de emoções para promover o crescimento emocional e intelectual, que engloba:

- Capacidade de manter-se aberto a sentimentos, tanto aos agradáveis, quanto aos desagradáveis;
- Capacidade de se envolver reflexivamente ou de se distanciar de uma emoção, dependendo do que for considerado seu grau de informação ou de utilidade;
- Capacidade de monitorar emoções reflexivamente em relação a si mesmo e aos outros;
- Capacidade de administrar a emoção em si mesmo e nos outros pela moderação das emoções negativas e valorização das agradáveis.

b) Compreensão e análise de emoções; emprego de conhecimento emocional, que engloba:

- Capacidade de rotular emoções e de reconhecer relações entre as palavras e as emoções em si, como a relação entre gostar e amar;
- Capacidade de interpretar o significado que as emoções transmitem com relação a relacionamentos, como o de tristeza quase sempre acompanha uma perda;
- Capacidade de compreender sentimentos complexos: sentimentos simultâneos de amor e ódio ou a mistura deles, como o espanto, como uma combinação de medo e surpresa;
- Capacidade de reconhecer prováveis transições entre emoções, como a transição de raiva para satisfação, ou de raiva para vergonha.

c) A emoção facilita o ato de pensar, com o seguinte desdobramento:

- As emoções priorizam o pensamento ao voltarem à atenção para informações importantes.
- As emoções são suficientemente vividas e disponíveis para que possam ser geradas como auxílio para julgamentos e para sentimentos que dizem respeito à memória.
- Alterações do humor emocional modificam a perspectiva do indivíduo de otimista para pessimista, estimulando a consideração de pontos de vista múltiplos.
- Estados emocionais estimulam de maneira diferente, abordagens de problemas específicos, como quando a felicidade facilita o raciocínio indutivo e a criatividade.

d) Percepção, avaliação e expressão da emoção com a seguinte abordagem:

- Capacidade de identificar as emoções nas condições físicas, nos sentimentos e nos pensamentos das pessoas;
- Capacidade de identificar emoções em outras pessoas, desenhos, obras de arte, etc, mediante linguagem, sons, aparência e comportamento;
- capacidade de expressar emoções acuradamente e de expressar necessidades relacionadas com esses sentimentos;
- Capacidade de discriminar entre o próprio e o impróprio, ou expressões de sentimento de honestidade em oposição ao de desonestidade.

2.5 A IMPORTÂNCIA DO QUOCIENTE EMOCIONAL (QE)

Simmons e Simmons (1999), definem a sigla QE como a abreviatura de quociente emocional que se refere ao nível de inteligência emocional de uma pessoa. O termo quociente emocional visa definir a medida com que uma pessoa é capaz de identificar e lidar com as próprias emoções e com as emoções alheias, o que será decisivo para definir-se se os seus relacionamentos serão de sucesso ou fracasso, isto considerando todas as suas diversas áreas de atuação.

As pessoas com um quociente emocional mais elevado costumam desenvolver aptidões que contam muito mais do que o preparo acadêmico. Entre elas encontram-se as capacidades em lidar com frustrações, a capacidade em lidar com os próprios sentimentos e os sentimentos alheios e a capacidade de discernir e responder adequadamente aos estímulos recebidos, o que levará ao bom relacionamento com as outras pessoas.

2.6 A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E O PROFISSIONAL

O mundo atual exige dos profissionais mais do que os conhecimentos específicos da sua área, independente de qual seja. As organizações necessitam de uma administração que propicie aos gerentes exercer de maneira eficaz e eficiente.

Segundo Albrecht (1998), atualmente e cada vez mais no futuro, o poder e a autoridade não vão partir da posição ou por coerção, mas da confiança adquirida, do compromisso e dos valores compartilhados. Líderes e liderados vão precisar aceitar que suas responsabilidades e recompensas devem ser mútuas e compartilhadas.

Goleman (2002) afirma que o indivíduo que possui um alto grau de Inteligência Emocional não assegura que ele adquiriu as competências emocionais que tem importância para o trabalho. Pode significar tão somente que ele possui um excelente potencial para adquirir essas competências.

Alguns profissionais são muito inteligentes e bem equilibrados emocionalmente. Outros não conseguem manter este equilíbrio, valendo-se apenas do seu intelecto. Isso ocasiona constantes conflitos entre os membros das equipes, desgastando o clima organizacional e perdas na produtividade. (WEISINGER, 1997)

Os profissionais precisam entender de gente. Precisam saber se comunicar para entender as necessidades dos clientes e também dos membros de sua equipe.

Os empregados medíocres não usam a cabeça para pensar, porque tem os gerentes e os patrões para pensar por eles. Assim se tornam pessoas que só sabem fazer o que lhe é mandado, ignorando a sua capacidade criativa. E há uma máxima nas empresas que diz o seguinte: “Existem dois tipos de pessoas que não podem continuar numa empresa – aqueles que só fazem o que é mandado e os que não fazem o que é mandado”. (GOLEMAN, 2002)

Para que o profissional consiga executar suas tarefas satisfatoriamente, além de intelecto suficiente para compreender estas tarefas e seus desafios, deve ser capaz de motivar, orientar, inspirar e persuadir. Isso ocorre quando o coração e a cabeça, ou seja, o sentimento e a razão e encontram (MOSCOVICI, 1997).

A inteligência não é garantia de bom desempenho se a pessoa não for preparado para manter o seu equilíbrio emocional. O grande desafio é entender como se complementam o equilíbrio emocional e a capacidade intelectual. O raciocínio pode fazer com que gerentes sejam admitidos, mas é o seu equilíbrio emocional o responsável por suas promoções e encareiramento.

Segundo Goleman (2002), pesquisas indicam que os profissionais com alto quociente de inteligência, mas com baixo ou modesto equilíbrio emocional, tendem a ser altamente efetivos em domínios racionais, mas correm o risco de tratar seus colegas de modo inadequado, sendo insensíveis, arrogantes e inaptos em seus relacionamentos. Já os super equilibrados e de capacidade intelectual mediana, tendem a ser leais e confiáveis, com integridade e empatia, persistentes, conscientes e queridos pelos seus colegas de trabalho.

As pesquisas indicam, também, que o homem de alto nível de inteligência é ambicioso e produtivo, previsível, inibido e com grandes possibilidades de ser emocionalmente frio. Em contraste, os homens que mantêm o controle emocional são socialmente equilibrados,

comunicativos e animados, não alimentam receios ou preocupações; eles têm uma notável capacidade de assumir responsabilidades e terem uma visão ética, revelando-se solidários e atenciosos em seus relacionamentos.

Por sua vez, as mulheres muito inteligentes são fluentes na expressão de suas idéias, valorizam o intelecto e o senso estético, mas tendem a ser introspectivas, inclinadas à ansiedade e à culpa, raramente tendo explosões de raiva: são comedidas nesse aspecto. As mulheres bem equilibradas emocionalmente, ao contrário, sentem-se positivas em relação a si mesmas; como os homens, são comunicativas e gregárias e adaptam-se bem à tensão; sentem-se suficientemente à vontade consigo mesmas para serem espontâneas e raramente sentem ansiedade ou culpa.

Com isso, pode-se dizer que o equilíbrio emocional não é algo fácil de ser obtido nem é uma questão genética: é algo que se aprende e que pode ser melhorado por meio de treino, esforço e persistência. Para tanto, o profissional deve identificar exatamente o que quer alcançar, e estar atento para identificar as situações nas quais costuma cair em velhos hábitos e transformá-las em uma reação produtiva. (GOLEMAN, 2002)

Segundo Goleman (2002), o profissional inteligente emocionalmente, independentemente de quem seja, provavelmente será um ímã humano, ou melhor, terá uma aptidão para exercer uma influência considerável sobre os cérebros daqueles que o cercam.

“Basta assistir a um ator talentoso em cena, por exemplo, para observar a facilidade com que ele atrai toda a platéia para sua órbita emocional. Quer esteja transmitindo a agonia de uma traição ou um triunfo radiante, o público sente o mesmo”. (GOLEMAN, 2002, p. 9)

Quanto mais facilidade a pessoa tiver em transmitir suas emoções, mais rápido os demais serão contagiados pela mesma sensação. Esse é um dos motivos que as empresas que possuem líderes ou gerentes emocionalmente inteligentes atraem gente talentosa – pelo prazer de se trabalhar em sua presença. Porém, segundo Goleman, (2002), nem todas as emoções são transmitidas com a mesma facilidade. Segundo o autor, a alegria e a cordialidade disseminam-se com mais facilidade. A irritabilidade é menos contagiosa e a depressão praticamente não se espalha.

2.6.1 Como o humor afeta os resultados

Os humores, diferente das emoções que são muito intensas e fugazes, tendem a ser menos intensos e mais duradouros.

“Por mais triviais que as emoções e os humores possam parecer do ponto de vista profissional, exercem uma influência real sobre a realização do trabalho” (GOLEMAN, 2002, P. 12)

Tanto os bons quanto os maus humores distorcem as percepções e lembranças. Quando a pessoa se sente animada ela enxerga os aspectos positivos da situação e quando ela se sente mal, concentra-se nas suas desvantagens.

Emoções negativas como a raiva e a ansiedade desviam a atenção da tarefa presente, prejudicando o trabalho profundamente. O estresse, por sua vez, além de prejudicar as habilidades mentais, reduz a inteligência emocional das pessoas. Isso porque quando nos aborrecemos não percebemos corretamente as emoções alheias, o que restringe nossa capacidade para a empatia.

“Quando estamos sob a influência do impulso, da agitação, da emotividade, nossa capacidade de pensar e de trabalhar fica prejudicada” (GOLEMAN, 2002, p.94).

“As emoções sentidas durante o trabalho, segundo as mais recentes descobertas sobre satisfação no emprego, são um dos melhores indicadores da verdadeira qualidade de vida profissional”. (GOLEMAN, 2002, p.13)

Segundo Weisinger (1997), as pessoas dão o máximo de si quando se sentem bem. As sensações positivas estimulam a eficiência mental. Uma brincadeira oportuna ou mesmo uma risada alegre podem estimular a criatividade e reforçar o sentido de vínculo e confiança.

“Não admira que a alegria ocupe lugar de destaque entre as ferramentas dos líderes de grande inteligência emocional” (GOLEMAN, 2002, p.14).

Análises feitas, citadas pelo autor acima, ainda sugerem que o clima, ou seja, como as pessoas se sentem trabalhando em determinada empresa, pode responder por 20% a 30% dos resultados. Portanto, conseguir que as pessoas dêem o máximo de si compensa concretamente. E isso é responsabilidade do chefe, pois é ele quem cria condições para as pessoas trabalharem bem.

Assim, o importante é fazer com que a Inteligência Emocional nos permita dominar as nossas emoções de cada dia, ao invés de deixar que elas nos dominem. O profissional que consegue lidar com problemas emocionais, tanto dele quanto das pessoas que o rodeiam, sabendo diferenciar o lado profissional do pessoal, provavelmente, conseguirá manter suas atividades mais produtivas e um ambiente de trabalho mais harmonioso.

2.7 AS QUATRO BASES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL SEGUNDO COOPER E SAWAF

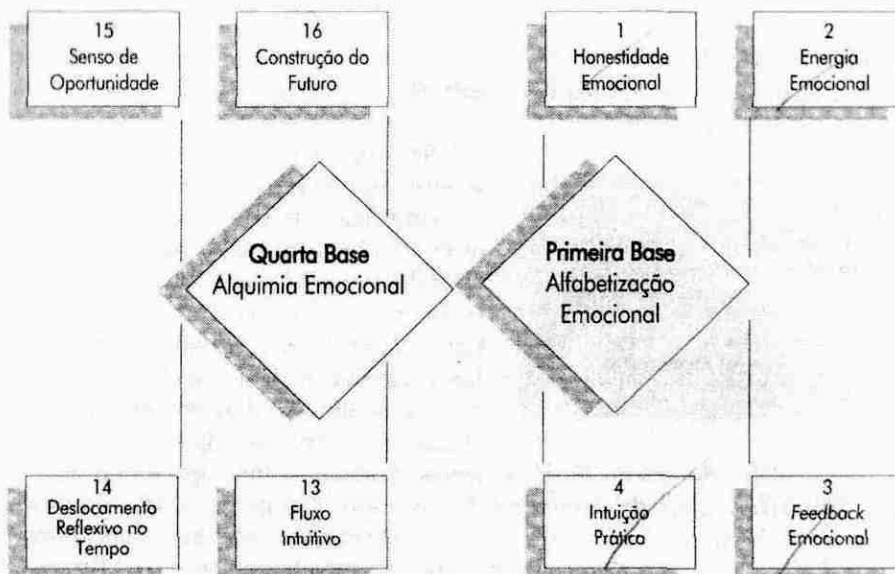
Os autores Cooper e Sawaf (1997) elaboraram um modelo de quatro bases abrangente, integrado e funcional de inteligência emocional no ambiente de trabalho, com o intuito de demonstrar a diferença que a Inteligência Emocional pode fazer para fatores cruciais de sucesso de uma carreira ou empresa, como por exemplo a tomada de decisão, a liderança e a comunicação.

São elas: a primeira denominada *alfabetização emocional*, constrói a eficácia pessoal e a confiança por meio de honestidade emocional, energia, conscientização, *feedback*, intuição, responsabilidade e conexão.

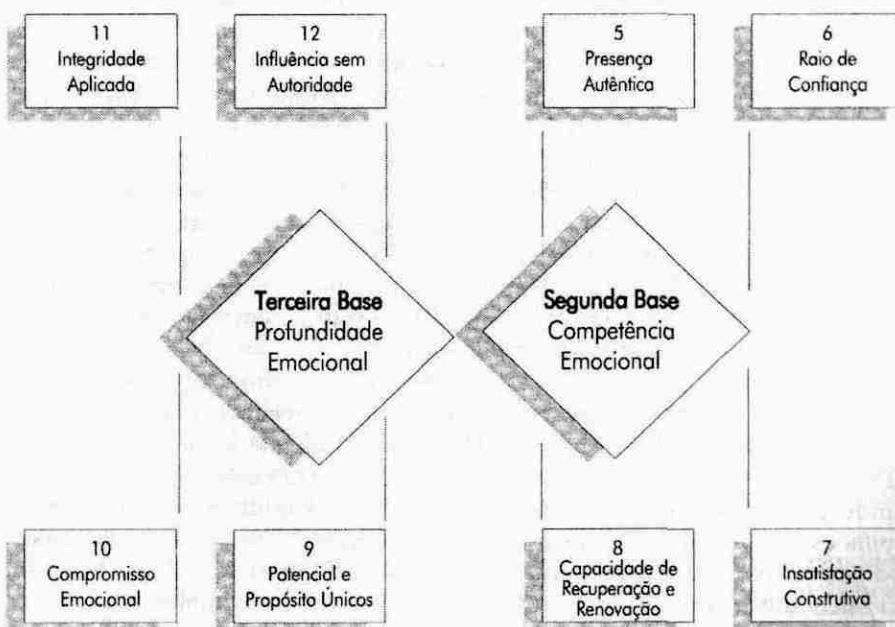
A segunda base, a *competência emocional*, que constrói a autenticidade, a credibilidade e a capacidade de recuperação. Conforme os autores, isso é possível expandindo o círculo de confiança, a capacidade de ouvir, de administrar conflitos e de tirar o máximo proveito da insatisfação construtiva.

Como terceira base, os autores colocam a *profundidade emocional* como sendo o meio de sustentar com integridade, empenho e responsabilidade a vida e o trabalho. E ainda como quarta base a *alquimia emocional*, que amplia principalmente os instintos criativos e a capacidade de conviver com problemas e pressões.

FIGURA 01: As quatro bases da inteligência emocional.



AS QUATRO BASES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL



Fonte: Cooper; Sawaf(1997, p.15).

2.7.1 Primeira base: alfabetização emocional

2.7.1.1 Honestidade Emocional

Ser emocionalmente honesto, segundo os autores, é prestar atenção ao que o coração diz ser a verdade. Os sentimentos tornam as pessoas verdadeiras, e por mais que se tente reprimi-los, eles não ficam indiferentes. São revelados através da linguagem corporal, pelo tom de voz.

A base da honestidade emocional é a intuição, que exige que a pessoa seja sincera consigo mesma em relação ao que está sentindo.

“É a emoção, e não a razão, que nos leva a encarar as profundas e centrais questões de nossa existência” (COOPER E SAWAF, 1997, p.28).

Porém, segundo Cooper e Sawaf (1997), a franqueza completa e incondicional pode ultrapassar a insensatez quando se fala a todos tudo o que se sente. A questão é expressar apropriadamente os sentimentos relevantes ao propósito pessoal. Essa honestidade pode tornar os relacionamentos mais simples, esclarecendo a sua trajetória.

As pessoas se tornam reais quando podem ser emocionalmente honestas, usando o coração e não a mente e dizendo o que realmente estão sentindo, no que acreditam, através de palavras bem escolhidas.

Sentir os sentimentos como eles são realmente, além de melhorar a autoconsciência também aumenta a autoconfiança. Reconhece-se que todo sentimento é real.

A honestidade emocional pode crescer e servir como fonte de poder pessoal na vida e no trabalho das pessoas, mas depende do nível de energia de cada um. Grande parte dessa energia é gerada, despertada e sustentada pelas suas paixões e para que cada um vive.

2.7.1.2 Energia Emocional

Os autores Cooper e Sawaf (1997), afirmam que quando se está muito cansado e tenso depois de muitas horas de trabalho, não é prudente confiar nas emoções. Nestas condições de fadiga, muitas pessoas ficam de mau humor e perdem o ânimo e a flexibilidade. Geralmente este mau humor é sutil, mas às vezes pode se intensificar e dominar o indivíduo.

Para aumentar o desempenho tanto no individual quanto no coletivo, Cooper e Sawaf sugerem algumas estratégias:

- Pausas estratégicas de dez a sessenta segundos a cada trinta minutos de trabalho;
- Atividade física freqüente ao longo do dia;
- Refeições e lanches ricos em nutrientes;
- Entusiasmo e bom humor;
- Sono profundo.

Quando se aumentam os níveis de energia e atenção, os *insights* e informações recebidas tendem a se tornarem mais precisas, criativas e construtivas do que quando se está em estado de tensão e cansaço.

2.7.1.3 Feedback emocional

As emoções servem como um despertador. Chamam atenção e instiga a pessoa a fazer uma pergunta, descobrir novas habilidades, a agir de alguma maneira ou tomar uma decisão. Para os autores, todo sentimento é um sinal.

Muitas vezes, segundo o autor, estes sinais servem como cutucadas intuitivas interessantes. Porém, quando se está tenso ou cansado, a energia emocional pode provocar uma atitude inconveniente ou agressiva. Isso pode ser administrado sentindo o impulso assim que ele surge e redirecionando a atenção para algo construtivo.

“Um dos sinais de proficiência emocional é, de fato, a capacidade de transcender a impulsividade e orientar apropriadamente o modo como se reage à emoção” (COOPER E SAWAF, 1997, p.59).

Cooper e Sawaf (1997) afirmam que a pessoa opta por perder o controle toda vez que o faz. Todas as pessoas podem desenvolver o controle, embora seja mais difícil para algumas dominar seus acessos emocionais. É a questão do autocontrole emocional, que depende em grande parte da capacidade do indivíduo de superar sua impulsividade.

A Alfabetização emocional, segundo o autor, exige que se reconheça e se respeite os sentimentos pessoais enquanto se tem sabedoria e disciplina de não se deixar levar pelos climas emocionais do momento.

Cooper e Sawaf (1997, p.63) sugerem um exercício interessante para se aprimorar esta habilidade: perguntar a si mesmo: “Se eu assumir a responsabilidade de cada sentimento que eu experimentar e de cada palavra que eu pronunciar [...]”. Qual será a resposta? Algumas respostas as quais ele diz ter recebido: “Eu serei mais alerta e atento”, “Eu serei mais responsável”, “Eu serei provavelmente levado mais a sério”.

2.7.1.4 Intuição prática

Segundo Cooper e Sawaf (1997, p.70):

A intuição é a percepção ultra-sensorial que se destina a ajudá-lo. A intuição favorece a criatividade, pois ela nos dá a sensação de que uma idéia nunca experimentada antes pode funcionar. Ela desvenda possibilidades ocultas. A intuição favorece também a inspiração: dando súbita resposta a uma questão. Ela nos aproxima mais dos outros e desfaz a confusão sobre o que importa para nós e em que devemos ainda mudar.

Segundo os autores, a intuição seguida pela análise e planejamento tem estimulado mudanças bem-sucedidas no mundo dos negócios, além de ser um comprovado poupador de tempo em muitas situações. Também aconselha a pessoa a tratar as outras com empatia, que é à base da compaixão, a controlar os impulsos e ter responsabilidade pessoal.

Goleman (1999), comenta que um ingrediente que deve ser desenvolvido no dia-a-dia profissional é a empatia. A empatia tem lugar de destaque e trata-se de um termo que poucos brasileiros entenderam na sua essência. A empatia é confundida com simpatia, mas significa colocar-se no lugar do outro, sentindo inteiramente os desejos, as preocupações, a alegria, a raiva e o medo.

Para Segal (1998), a empatia é a habilidade fundamental das pessoas em Inteligência Emocional, sendo que pessoas com empatia são líderes naturais que podem expressar o sentimento coletivo que permanece calado e articulá-lo para guiar um grupo em direção ao seu objetivo.

Segundo Antunes (1999), empatia é a capacidade de se colocar no lugar do outro, sentindo suas emoções.

As emoções das pessoas, raramente são faladas. Na maioria das vezes são expostas sob outras formas. O segredo, para se entender os sentimentos dos outros, consiste na capacidade de interpretar canais não-verbais como o tom da voz, os gestos, a expressão facial e corporal, entre outros que com o passar do tempo se vai descobrindo (GOLEMAN, 1995).

Quando se desvia da empatia, segundo Cooper e Sawaf (1997), não se está ignorando apenas os sentimentos humanos, mas inevitavelmente também se ignora o ser humano que os experimenta. Portanto, é através da empatia que se forma o vínculo de uma pessoa com outra.

“Os relacionamentos emocionais são a alma de qualquer negócio” (COOPER E SAWAF, 1997, p.79).

Algumas considerações que segundo o autor podem ajudar a aumentar os poderes intuitivos e contribuir para tornar mais claras as conexões emocionais são:

- Lutar por “momentos de silêncio”;
- Sentir os inevitáveis momentos de medo;
- Expandir a empatia;
- Estabelecer conexões emocionais mais claras.

2.7.2 Segunda base: Competência Emocional

A Competência Emocional, segundo o autor, permite pôr em prática as habilidades da alfabetização emocional, desenvolvendo maior autenticidade e credibilidade. Ela também estimula a expandir as capacidades individuais, promove o entusiasmo, a capacidade de recuperação e a “agressividade” perante os desafios e mudanças.

2.7.2.1 Presença Autêntica

A autenticidade, segundo Cooper e Sawaf (1997), é uma extensão natural da auto-eficácia, ou poder pessoal. Ela estimula a desenvolver uma energia que emana não somente da mente do indivíduo e da sua forma física, mas também do seu coração. Energia que comunica constantemente sua verdade emocional, o que defende, com o que se importa e em que acredita.

O que inspira e motiva são pessoas verdadeiras, com uma boa cabeça e com um enorme coração. Não se espera que o profissional seja perfeito, apenas verdadeiro e honesto. Cooper e Sawaf (1997) ainda afirmam que é por meio da presença autêntica que se pode responder mais prontamente aos desafios com o coração aberto e a curiosidade. O que *encoraja o indivíduo a questionar e aplicar o que aprende.*

Precisa-se perceber e entender efetivamente o que os outros sentem e percebem, sob a superfície, sob as palavras. Escutar, por exemplo, é prestar profunda e genuína atenção (com os olhos abertos para ver, com a mente aberta para aprender, e com o coração aberto para sentir).

Como desenvolver a presença autêntica segundo o autor:

- Quando participar de uma discussão ou reunião, ouvir atentamente e ser claro em relação a seu propósito;
- Valorizar a coerência e falar abertamente quando ela não estiver presente;
- Adotar códigos de grupo para compartilhar sentimentos e esclarecimentos;

- Reagir com interesse a novas idéias.

Quando se é autêntico, torna-se claro e verdadeiro. Isso leva a ignorar menos a intuição e a se entender melhor com os outros, desenvolvendo assim capacidade de construir e manter relacionamentos significativos, ou melhor, a ampliação do raio de confiança.

2.7.2.2 Raio de Confiança

“Confiança é mais do que uma boa idéia ou atitude. É um traço emocional, alguma coisa que devemos sentir e sobre a qual devemos agir” (COOPER E SAWAF, 1997, p. 116).

A confiança, segundo o autor, tem influência comprovada e significativa no desempenho do grupo, pois permite que os membros falem abertamente sobre seus sentimentos e suas diferenças, evitando assim sabotagens e posições defensivas. Ela se constrói e se mantém sobre uma base de transparência, autenticidade e credibilidade.

A falta de confiança, por sua vez, faz com que as pessoas percam muito tempo e esforço protegendo, duvidando, verificando, avaliando e inspecionando em vez de trabalhar realmente, o trabalho criativo, valioso e baseado no espírito de colaboração.

Quando há quebra de confiança, Cooper e Sawaf (1997) afirmam que a pessoa se sente isolada e se torna cética por algum tempo. Porém, o seu preparo emocional depende da procura de meios de recuperação para conseguir construir novas ligações de confiança.

Quanto maior for o raio de confiança, maiores serão as chances de se ter sucesso em meio às exigências atuais da vida no trabalho. É aperfeiçoando esse aspecto da nossa competência emocional que temos a oportunidade de prosseguir e progredir a despeito – e em parte *por causa* – dos desentendimentos e conflitos cotidianos (COOPER E SAWAF, 1997, p. 132).

2.7.2.3 Insatisfação Construtiva

Segundo Cooper e Sawaf (1997), a insatisfação pode se revelar como sendo um mundo de idéias e oportunidades criativas para se estabelecer ligações e promover a confiança. Aprendendo a valorizá-la em vez de criticá-la ou temê-la, pode trazer benefícios à carreira, aos clientes e à empresa. Por exemplo: a insatisfação aumenta a capacidade de reconhecer o que realmente importa, assim como permite identificar bloqueios nos relacionamentos através do diálogo a respeito das frustrações.

O autor afirma que a insatisfação construtiva é uma dimensão da competência emocional que se torna mais forte conforme vai sendo usada, e ainda sugere algumas

maneiras de desenvolver este aspecto nos negócios:

- Permanecer aberto quando as coisas esquentarem;
- Captar o QE de todo o grupo;
- Saber ouvir atentamente para aumentar o entendimento e as oportunidades;
- Descobrir possibilidades de cooperação;
- Sair da posição defensiva e falar de sua própria experiência;
- Dizer não quando quiser dizer não;
- Lidar produtivamente com a raiva;
- Acompanhar os resultados;
- Compreender o valor das queixas contínuas.

“Quando as pessoas sentem que suas queixas e preocupações estão sendo acolhidas, a energia reprimida na insatisfação é liberada para ser utilizada em propósitos construtivos” (COOPER E SAWAF, 1997, p.151)

2.7.2.4 Capacidade de Recuperação e de Renovação

Segundo Cooper e Sawaf (1997), a adversidade, e não o conforto, é o que testa o caráter das pessoas. E, embora haja situações que não se pode ter o controle do que acontece, pode-se sempre mudar a forma de se relacionar com elas. O autor considera isso como sendo a capacidade de adaptação, que desenvolve a capacidade de recuperação.

A capacidade de adaptação, segundo ele, ativa e expande a capacidade de adaptação física e mental, gerando uma espécie de flexibilidade. É necessário que se tenha capacidade de adaptação e de recuperação emocional para se fazer às escolhas certas, para pedir conselhos àqueles que se confia, estando cientes de que algumas pessoas não vão gostar do que se vai falar ou fazer, mas é importante que se diga ou faça isso de qualquer jeito.

2.7.3 A terceira base: Profundidade Emocional

2.7.3.1 Potencial e propósito únicos

Deve-se conhecer a si próprio, seus desafios e saber onde se está e o que está acontecendo. Isso, conforme Cooper e Sawaf (1997), leva o indivíduo a descobrir e investir no seu propósito de vida, nas coisas que realmente importam. Porém, isso requer que se

conheça o próprio talento e que o coloque a serviço da sua vocação.

O autor define o propósito de vida como sendo: um desejo ardente (como um ímã interno); algo que satisfaz profundamente; que se aprende com facilidade (com aprendizado rápido e empolgante) e com que se experimentam momentos de plenitude.

“Um propósito é bem mais que uma boa idéia; é um *caminho* carregado de emoção no trabalho e na vida, que lhe proporciona orientação e direção” (COOPER E SAWAF, 1997, p.174).

O propósito de uma pessoa ou organização é o objetivo fundamental de sua existência e não apenas uma estratégia ou uma meta. Mas somente se sabe o que se quer realmente quando se está a par dos sentimentos mais profundos. E para enfrentar o desafio de colocar isso em ação deve-se ter compromisso e coragem, com consciência e responsabilidade.

2.7.3.2 Compromisso emocional

Para Cooper e Sawaf (1997), não importa qual seja o empenho, talento ou propósito do indivíduo. Este não irá muito longe se não tiver uma forte motivação intrínseca, ou seja, um compromisso emocional. Para o autor, o impulso interno da emoção que desperta, motiva e faz com que as pessoas se comprometam, é essencial para a implementação de qualquer tipo de inteligência ou estratégia.

A pessoa deve *querer* ser bem-sucedida e então *se comprometer emocionalmente* com o sucesso. E para isso segundo ele é necessário coragem. A coragem estimula a vontade de elevar a voz, de assumir uma posição, de agir com honra e dignidade mesmo sob pressão, manter os valores pessoais diante da oposição.

Uma antiga teoria diz que as organizações só podem ser mudadas de cima para baixo. Essa teoria tem muitos adeptos e, em diversos aspectos, parece válida. Por outro lado, há uma teoria contrária que afirma que o mundo e as organizações podem ser mudados de baixo para cima, por um indivíduo corajoso e defensor da mudança, ou por um grupo pequeno, mas dedicado (COOPER E SAWAF, 1997, p. 194).

O compromisso emocional, segundo o autor, é também uma das forças que ajuda a pessoa a enxergar durante os tempos difíceis. E dele surge naturalmente um forte senso de integridade.

2.7.3.3 Integridade aplicada

No trabalho, segundo Cooper e Sawaf (1997), a integridade exige o compromisso com o diálogo e a avaliação do que é certo e não dos hábitos adquiridos pela repetição. Nos negócios significa aceitar toda a responsabilidade, comunicar de maneira clara, cumprir as promessas, ter coragem de liderar com honra e manter uma honestidade pessoal, não apenas na mente, mas também no coração.

A integridade envolve, segundo o autor, a administração das relações entre os indivíduos. Existem três características da integridade pessoal: discernir o certo do errado; agir com base no que se discerniu, mesmo a um custo pessoal; dizer abertamente que se está agindo de acordo com uma compreensão pessoal de certo e errado. Porém, para colocá-las em prática deve-se ter percepção, intuição e consciência agudas, sustentadas por uma reflexão constante.

Há elementos sombrios em todas as pessoas, mas todos se esforçam ao máximo para deixá-los de lado, na esperança que eles desapareçam. O poder pessoal sobre este lado sombrio é basicamente não ter que agir de acordo com esses sentimentos. (COOPER E SAWAF, 1997)

2.7.3.4 Influência sem autoridade

A influência sem manipulação nem autoridade é perceber, aprender relacionar-se, inovar, priorizar e agir de maneira que considere o emocional, em vez de somente a lógica, do intelecto ou da análise técnica (COOPER E SAWAF, 1997, p. 224). Para exercer uma significativa influência no trabalho, deve-se trabalhar com propósito e consciência esforçando-se ao máximo, sendo ou não bem-sucedido.

Estudando a vida de líderes, Cooper e Sawaf, (1997) perceberam que são todas as pessoas que pela palavra ou pelo exemplo pessoal, influenciam o comportamento, os pensamentos e sentimentos de um número significativo de pessoas. Suas emoções não são apenas sentidas pelos outros, elas podem ser captadas pelos outros.

2.7.4 A quarta base: alquimia emocional

2.7.4.1 O Fluxo intuitivo

Este fluxo, segundo o autor, acontece quando a intuição do indivíduo está muito desenvolvida, e não é preciso ligá-la. É o sexto sentido ao qual se recorre para se conduzir ao lugar certo. O fluxo intuitivo proporciona um sentido mais elevado do próprio valor e ainda maior satisfação.

Esta é uma das qualidades mais procuradas em um empreendedor ou líder. Segundo Cooper e Sawaf (1997), ajuda a ouvir os sentimentos e assim distinguir a oportunidade da vulnerabilidade. Permite que os sentidos orientem a pessoa, em vez de tentar controlar ou forçar que algo aconteça.

Cooper e Sawaf (1997) sugerem que se exercite o fluxo intuitivo pessoal. Algumas formas de se fazer isso:

- Mergulhar na experiência;
- Superar suas capacidades;
- Manter-se aberto a todas as possibilidades e transcender o medo;
- Estender os sentidos para além do trabalho;
- Prestar atenção redobrada às primeiras respostas às perguntas;
- Observar como a intuição pessoal se comunica.

2.7.4.2 Deslocamento reflexivo no tempo

Nas palavras de Cooper e Sawaf (1997, p.270):

O deslocamento reflexivo no tempo consiste na capacidade de sentir em profundidade um momento específico do tempo e em perceber de maneira intuitiva as correlações e os sentimentos evocados *durante* esse tempo. Não é apenas a *noção* ou a *idéia* de futuro ou passado. É sentir-se – assim imaginando, não importa se por muito pouco tempo – *realmente* lá, sentir a experiência na sua pele ou imaginar-se na pele de outra pessoa, refletir sobre ela e se posicionar para fazer no presente algo mais eficaz e talvez inovador, algo baseado nos valores pessoais e *não em reações ou na conveniência*.

Este deslocamento reflexivo no tempo é diferente do que se chama no mundo dos negócios de hoje pensamento estratégico ou planejamento estratégico. Ele funciona de hoje pra frente, e não do futuro pra trás. (COOPER E SAWAF, 1997, p.274)

Uma das recompensas de se ampliar a capacidade de estender a inteligência emocional

intuitiva para qualquer tempo, segundo o autor, é o aumento da capacidade de perceber as oportunidades ocultas e emergentes que se encontram ao alcance do indivíduo.

2.7.4.3 Sentir as oportunidades

Conforme Cooper e Sawaf (1997), sentir as oportunidades significa estender a consciência o mais longe no futuro utilizando os cinco sentidos tradicionais, mais o “sexto sentido” e o instinto. Todos estão mais próximos de novas oportunidades do que imaginam.

O ato de sentir as oportunidades, segundo o autor, deve ser um processo diário, não um acontecimento especial que ocorre de vez em quando. “A maioria de nós precisa se sentir receptivo, ou imerso, ao panorama de possibilidades para colher as melhores oportunidades” (COOPER E SAWAF, 1997, p.290).

Para elevar e expandir a capacidade intuitiva para poder sentir o maior leque de possibilidades e oportunidades, o autor sugere que se leve em consideração:

- Fazer questão de ser surpreendido por algo novo todos os dias;
- Manter um “diário de possibilidades”;
- Remover as travas mentais que inibem o processo criativo;
- Diversificar sua abordagem;
- Imaginar as bênçãos.

2.7.4.4 A Construção do futuro

O futuro, segundo Cooper e Sawaf (1997), não é algo que se espera, é algo que se deve ajudar a construir com paixão e atitude. Sem dúvida é mais fácil e mais seguro ficar na zona de conforto ou certeza. As pessoas se conformam, fingem que estão agindo para não encarar os desafios mais profundos.

A exemplo nas empresas, quando se é solicitado que as pessoas mudem e se tornem mais criativas, pode parecer uma excelente idéia. Porém, pode ser considerado uma ameaça, porque ser criativo é talvez não saber e poder ganhar ou também perder.

“É através do bom humor e do entusiasmo, bem como das dificuldades e das dúvidas, e da coragem de mudar, que temos chance de aprender com as experiências da vida e interagir com elas de modo que possamos crescer e aprender, ouvir e liderar, e viver com espírito criativo” (COOPER E SAWAF, 1997, p.316).

3 METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa norteia o caminho a ser seguido, orienta o pesquisador como realizar o trabalho, quais procedimentos seguir para que a pesquisa seja confiável e tenha respaldo científico.

O pesquisador necessita estar provido de critérios científicos para a elaboração de um bom trabalho. Necessário se faz conhecer os métodos e suas características para escolher o caminho adequado para a construção do pensamento científico e alcançar os objetivos desejados.

Segundo Andrade (1994, p. 103), entende-se por metodologia o “conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”.

Ruiz (1996, p. 137) define metodologia como sendo “método de origem grega e significa o conjunto de etapas e processos a serem vencidos ordenadamente na investigação dos fatos ou na procura da verdade”. O método traz segurança para o pesquisador, uma vez que traça as etapas a serem seguidas e como executá-las, trazendo inclusive economia para o pesquisador.

Demo (1995) argumenta que a metodologia tem como função básica orientar o caminho da pesquisa, auxiliar a refletir e instigar a capacidade criativa e que saiba unir a teoria e prática, quantidade e qualidade.

Diante do exposto, esse trabalho visa argumentar sobre a Inteligência Emocional no ambiente de trabalho atual e suas influências. Sendo assim, foram trabalhados o tipo de pesquisa, a classificação do estudo, o universo da pesquisa e amostragem, a fonte de dados, a técnica de coleta de dados, a análise dos dados, o pré-teste do instrumento, o mapeamento da Inteligência Emocional apresentado por Robert Cooper e Ayman Sawaf e as limitações.

3.1 TIPO DE PESQUISA

De acordo com Gil (1996) este trabalho encontra-se classificado como uma pesquisa exploratória, pois tem como intuito aproximar o pesquisador do problema, tornar o mesmo familiar, possibilitando desta maneira a formulação de hipóteses; descritiva, pois tem como objetivo expor características de determinada população ou fenômeno. Além disso, pode estabelecer correlações entre variáveis; e, ainda, explicativa, pois têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos

fenômenos, aprofundando mais o conhecimento da realidade porque explica a razão e o porquê das coisas.

Para Triviños (1987) e Mattar (1993), os estudos exploratórios permitem ao pesquisador aumentar conhecimentos no assunto pesquisado, além de prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em questão. Parte de uma hipótese e aprofunda-se no assunto específico. O investigador utiliza estudos exploratórios, quando deseja obter determinados resultados.

Este trabalho também pode ser classificado como uma pesquisa qualitativa que segundo Roesch (1999, p. 127) é caracterizada por uma análise dos dados coletados, seguida de sugestões de soluções para os problemas diagnosticados. E, ainda como uma pesquisa quantitativa, uma vez que o estudo de caso envolve mensurar e quantificar as respostas dadas em cada questão do questionário, através das informações individuais de cada um.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO

A presente pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso, pois “é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto” (ROESCH, 1999, p.155). No caso deste trabalho trata-se de um estudo de caso desenvolvido na empresa Banco Real ABN AMRO – Agência Centro de Florianópolis/SC.

Para Vergara (1997, p. 49) “Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento”.

Os estudos de casos se caracterizam como um método do pesquisador olhar para a realidade, organizando as informações relativas ao objeto eleito para análise, preservando o caráter unitário do mesmo e interpretando-o no emaranhado de inter-relações em que se encontra envolto, com um forte risco do pesquisador ter a falsa sensação de certeza, acerca das conclusões obtidas, ou de ignorar princípios básicos do pano de pesquisa, no desenvolvimento dos trabalhos e até de verificar, permanentemente, a fidedignidade dos dados e informações obtidas (GOODE, 1975 apud MORETTO, 2005)

3.3 UNIVERSO DA PESQUISA E AMOSTRAGEM

Tendo sido decidido o tipo de pesquisa, o passo seguinte foi definir o universo de

pesquisa. Universo de pesquisa, de acordo com Vergara (1997), é um conjunto de elementos que possuem as características que servirão como objetos de estudo. O universo da pesquisa é todo o quadro gerencial da empresa Banco Real ABN AMRO – Agência Centro de Florianópolis/SC, composto por 12 gerentes.

De acordo com Vergara (1997, p.50) entende-se por população não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas o conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que servirão como objeto de estudo.

3.4 FONTE DE DADOS

Foram utilizados nesta pesquisa dados primários e secundários. De acordo com Mattar (1993, p.134), “dados primários são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento”.

Para Livingstone (1982) normalmente é através de pessoas, de suas opiniões e decisões que os dados primários são obtidos, sendo importante à determinação do método pelo qual o pesquisador se dirige à pessoa entrevistada, qual a metodologia usada na formulação das perguntas e de que forma as respostas são registradas.

A fonte de dados disponível é a fonte secundária, que consiste na pesquisa bibliográfica, artigos, dissertações, teses, jornais especializados, revistas especializadas e internet. São dados que já foram coletados, tabulados, ordenados e analisados. “A forma mais rápida e econômica de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa é através do conhecimento dos trabalhos já feitos por outros, via levantamento bibliográfico” (MATTAR, 1999, p. 82).

3.5 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Neste trabalho foi utilizado como meio para coleta de dados o questionário de forma estruturada com afirmativas fechadas. É considerado estruturado por ser constituído por perguntas pré-definidas. Segundo Lakatos (1990), as perguntas fechadas embora limite a liberdade das respostas, facilita o trabalho do pesquisador e também a tabulação, pois as respostas são mais objetivas.

De acordo com Chizzotti (2001, p.51) a coleta de dados é a etapa da pesquisa que exige um grande volume de tempo e trabalho para se reunir as informações indispensáveis à comprovação da hipótese.

Os questionários foram entregues pessoalmente a cada funcionário para que pudessem respondê-lo.

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados através dos questionários foram analisados de forma quantitativa e qualitativa. Após a aplicação dos questionários fez-se o processamento dos dados, que de acordo com Mattar (1993) compreende as fases de verificação/edição, codificação, digitação e tabulação.

Para Gil (1996), a análise dos dados envolve diversos procedimentos, tais como: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Após a análise ocorre a interpretação dos dados, que é o estabelecimento de relação entre os resultados obtidos e outros já conhecidos anteriormente.

A tabulação dos dados realizou-se de forma eletrônica utilizando planilha do Microsoft *Excel*. Quanto à análise dos dados, utilizou-se o método descritivo de análise de dados, que conforme Mattar (1993, p.66) o objetivo de proporcionar informações sumarizadas dos dados contidos no total de elementos da amostra estudada.

A coleta de dados realizou-se no período de 19 a 23 de janeiro de 2007 no Banco Real ABN AMRO – Agência Centro de Florianópolis/SC. Para prevenir eventuais dúvidas ou dificuldades de algum respondente, houve acompanhamento e orientação da pesquisadora. É importante ressaltar que foi assegurado o anonimato aos respondentes, evitando constrangimentos que poderiam alterar os resultados da pesquisa.

3.7 PRÉ-TESTE DO INSTRUMENTO

Antes da aplicação definitiva do questionário à totalidade da população-alvo do estudo, buscou-se verificar, através do pré-teste, a percepção dos respondentes quanto à forma e extensão do questionário. Os respondentes foram questionados acerca das dificuldades, dúvidas ou constrangimentos encontrados durante o preenchimento.

O pré-teste foi realizado com 03 (três) colaboradores do Banco Real ABN AMRO – Agência Centro de Florianópolis/SC, no período de 17 a 19 de janeiro de 2007. Foram

selecionados, funcionários de cargos e características iguais ou similares aos da população-alvo. O pré-teste teve como resultado a ausência de qualquer tipo de crítica.

3.8 MAPEAMENTO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL APRESENTADO POR ROBERT COOPER E AYMAN SAWAF

Na aplicação de uma pesquisa de Inteligência Emocional, deve-se adotar um modelo como norteador, sendo fundamental a identificação de fatores particulares que influenciam o comportamento dos colaboradores da organização em estudo.

Cooper e Sawaf (1997) oferecem um modelo que permite mapear a inteligência emocional e o perfil individual de cada pessoa fora do domínio da análise psicológica e das teorias filosóficas e dentro do campo do conhecimento da exploração e da aplicação prática nas organizações.

O modelo de Robert Cooper e Ayman Sawaf foi escolhido como instrumento de pesquisa, pois os autores declaram que o questionário foi extensamente pesquisado, estatisticamente comprovado e aplicado em funcionários de diversas empresas dos Estados Unidos e Canadá.

Divide-se em 3 partes: O questionário, a tabela de pontuação e o guia de interpretação. Para preenchimento do questionário é solicitado à pessoa que seja tão honesta quanto possível. A cada pergunta deve ser dada apenas uma resposta. A tabela de pontuação atribui valores a cada resposta, que deverá ter ao final as suas colunas somadas dentro de cada escala.

Os indicadores utilizados por Cooper e Sawaf (1997) tentaram, como se disse mapear a inteligência emocional dos respondentes em face de dimensões como: postura frente ao ambiente, capacidade de conhecimento do outro, competência de lidar com a emoção, conhecimento dos valores e crenças e capacidade de avaliar as consequências na exteriorização dos sentimentos.

Apresentam-se a seguir, os componentes da Inteligência Emocional, investigados na pesquisa. Estes foram divididos em 5 (cinco) seções: Ambiente atual, Alfabetização emocional, Competências do QE, Valores e crenças e Consequências do QE e 21 (vinte e uma) escalas:

SEÇÃO I – AMBIENTE ATUAL

Escala 1 - Ocorrências da Vida

Escala 2 - Pressões no Trabalho

Escala 3 - Pressões Pessoais

SEÇÃO II – ALFABETIZAÇÃO EMOCIONAL

Escala 4 - Consciência Emocional

Escala 5 - Expressão Emocional

Escala 6 - Consciência Emocional dos Outros

SEÇÃO III – COMPETÊNCIAS DO QE

Escala 7 - Intencionalidade

Escala 8 - Criatividade

Escala 9 - Elasticidade

Escala 10 - Conexões Interpessoais

Escala 11 - Insatisfação Construtiva

SEÇÃO IV – VALORES E CRENÇAS

Escala 12 - Compaixão

Escala 13 - Perspectiva

Escala 14 - Intuição

Escala 15 - Raio de Confiança

Escala 16 - Poder Pessoal

Escala 17 - Integridade

SEÇÃO V – CONSEQUÊNCIAS DO QE

Escala 18 - Saúde Geral

Escala 19 - Qualidade de Vida

Escala 20 - Quociente de Relacionamento

Escala 21 - Desempenho Ótimo

3.9 LIMITAÇÕES

As limitações do trabalho envolvem a grande abrangência do tema, principalmente quando a inteligência emocional é relacionada com o mundo do trabalho, pois Goleman (2002) descreve inúmeras aptidões e competências relacionadas às questões profissionais.

Por outro lado procurou-se determinar, neste primeiro momento que tipos de conexões podem ser encontradas na inteligência emocional voltada para pessoas que ocupam cargos de gerência.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA¹

O ABN AMRO é de origem holandesa e ocupa posição de destaque nos principais mercados financeiros do mundo. Com atuação em mais de setenta países, é o maior banco da Holanda, um dos maiores da Europa e o segundo banco estrangeiro nos Estados Unidos.

Esse banco, de nítida vocação internacional, foi formado pela união de duas importantes e tradicionais instituições financeiras holandesas: o Algemene Bank Nederlands (o ABN Bank) e o Amsterdam Rotterdam Bank (o AMRO Bank).

Com experiência de oitenta e cinco anos no Brasil o ABN AMRO tem profundo conhecimento no mercado brasileiro. O ABN AMRO engloba um conjunto de empresas: ABN AMRO Bank, Banco Real, ABN AMRO Asset Management, Bandepe, Real Seguros e Sudameris.

A trajetória do ABN AMRO no Brasil começou em 1917, com o nome de Banco Holandês da América Latina. Em 1945 abriu sua primeira filial na cidade de São Paulo. Em 1963 adquire 50% das ações da Aymoré Financiamentos. O nome ABN AMRO Bank surge em 1993, quando muda sua sede do Rio de Janeiro para São Paulo.

A aquisição do Banco Real e do Bandepe acontece em 1998, estas foram algumas das mais importantes fases da instituição no Brasil.

Em 2003, o ABN AMRO Real adquire o Sudameris, o nono maior banco privado do país. Assim passou a ampliar sua presença na região sudeste e a aumentar sua participação nos segmentos de clientes de alta renda. Com a aquisição, o Banco ABN AMRO Real passou a ser o quarto maior banco privado brasileiro em depósitos e empréstimos e o quinto maior em ativos.

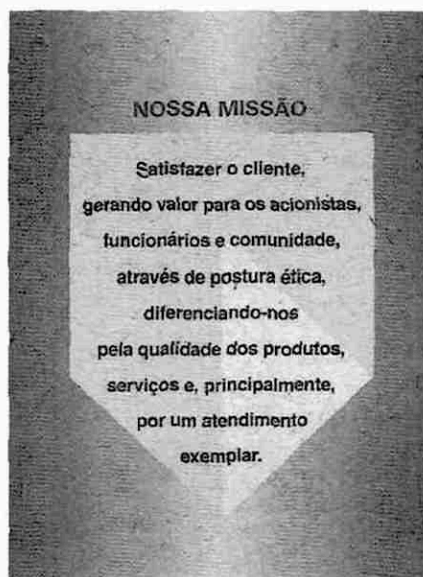
4.1.1 Missão, modelo e valores

O Banco ABN AMRO Real S.A possui uma missão formalizada e difundida entre seus funcionários. Esta missão procura representar onde o banco pretende chegar e de que forma procura satisfazer as necessidades do ambiente no qual a organização está inserida. A missão

¹ Os dados apontados no item 4.1 e 4.1.1 foram extraídos com base do site do Banco Real (www.bancoreal.com.br) e folhetos internos fornecidos pelo próprio Banco.

do Banco ABN AMRO Real S.A. é compartilhada em todas as agências, em cada uma delas existe um quadro no ambiente de acesso ao público contendo a missão, como também está impressa em informativos internos e nos cartões de visita. O objetivo é torná-la conhecida e incutir em cada funcionário da organização a importância que a mesma representa. A figura 02 mostra o quadro da missão que fica exposto nas agências do banco:

FIGURA 02: Missão



Fonte: Banco ABN AMRO Real S.A

O Banco ABN AMRO Real S.A construiu um modelo de relacionamento, este modelo, junto com a missão é apresentado como um referencial para seus funcionários. O objetivo é deixar claro o que a organização pretende atingir. O modelo é difundido em todas as agências, existindo em cada uma delas um quadro contendo o mesmo.

O modelo apóia-se em manter o foco no cliente com pessoal capacitado, instrumental competitivo e valores corporativos, para tornar o cliente totalmente satisfeito e alcançar resultados satisfatórios para acionistas, funcionários e comunidade. A figura 03 apresenta o modelo do banco.

FIGURA 03: Modelo



Fonte: Banco ABN AMRO Real S.A

Além da determinação da missão e do modelo o Banco ABN AMRO Real S.A. também tem quatro valores que são adotados em todas as suas unidades. O significado de cada valor determina a identidade corporativa, a estratégia em longo prazo e os objetivos financeiros da organização. Estes valores foram adotados pelo Conselho de Administração, em Amsterdã, no final de 1996.

Os valores do banco são orientações de conduta, sua utilização por parte dos funcionários deve estar inserida nas ações do dia-a-dia, para tanto a organização divulga os valores constantemente, eles estão impressos no verso de cada crachá dos funcionários e em diversos informativos internos. Os valores são:

- a) **Integridade:** Representa o compromisso de agir com ética, coerência e transparência em todas as ações e em todo o tipo de relacionamento, dentro e fora da organização.
- b) **Respeito:** Respeitar todas as pessoas independentemente de suas origens, hierarquia, sexo e idade. A força advém da diversidade de idéias, opiniões e interesses, tratar com dignidade as diferenças e divergências.
- c) **Trabalho em equipe:** O trabalho em equipe é a essência do sucesso como rede bancária internacional. O compromisso é com o bem estar de toda organização, o que exige que todos aprendam uns com os outros, compartilhem conhecimentos e recursos, visando o benefício para clientes, funcionários, sociedade e acionistas.
- d) **Profissionalismo:** Alto padrão de qualidade ao servir os clientes, buscando inovações e atuando de maneira decisiva e harmoniosa.

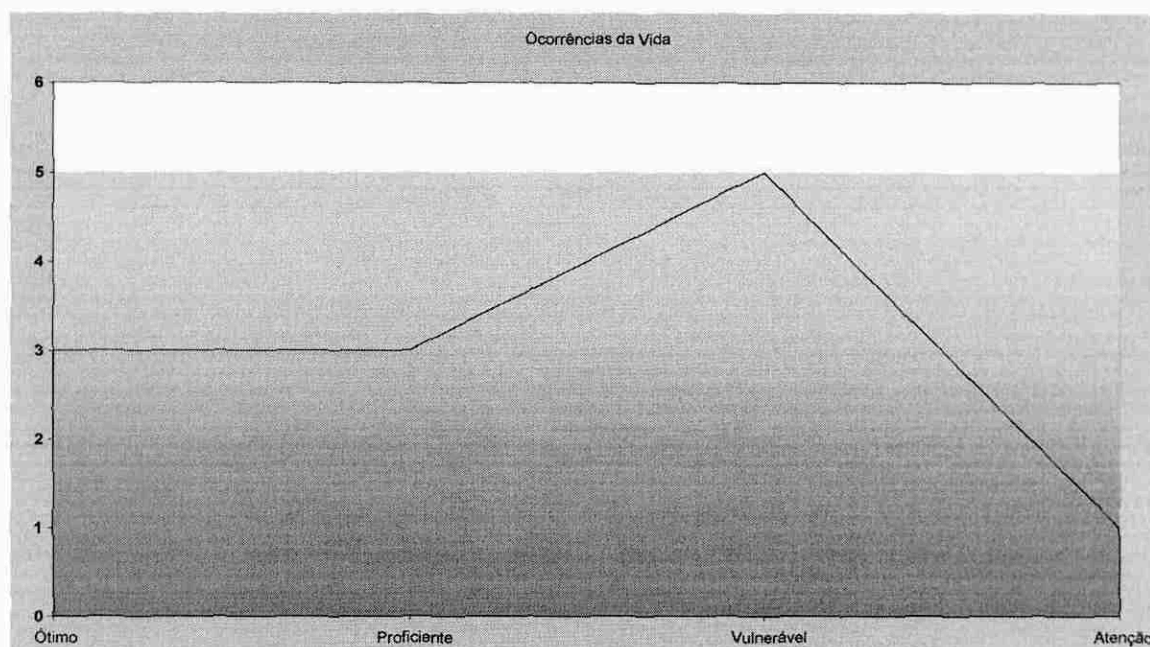
4.2 ANÁLISE E RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO

O instrumento de pesquisa EQ Map utiliza quatro níveis de capacidade para mapear o desempenho pessoal relacionado à inteligência emocional e desta forma avaliar as vulnerabilidades e potencialidades no ambiente profissional, os quais seguem:

- Ótimo – o indivíduo tem o controle considerado ideal pelo instrumento de pesquisa de suas emoções e seus impulsos;
- Proficiente – O indivíduo tem potencial para conseguir, através de treinamento, alcançar o nível de controle considerado ideal pelo instrumento de pesquisa, ainda que sua capacidade atual de controlar seus impulsos emocionais pode ser considerada boa.
- Vulnerável – O indivíduo é considerado pouco capaz de controlar suas emoções.
- Atenção – O indivíduo não tem controle sobre seus impulsos emocionais no tipo de situação avaliada.

Nos gráficos a seguir estão apresentados os resultados obtidos através do questionário EQ Map aplicado aos funcionários do Banco.Real ABN AMRO – Agência Centro – Florianópolis/SC mediante seus 21 componentes citados no capítulo 3.8.

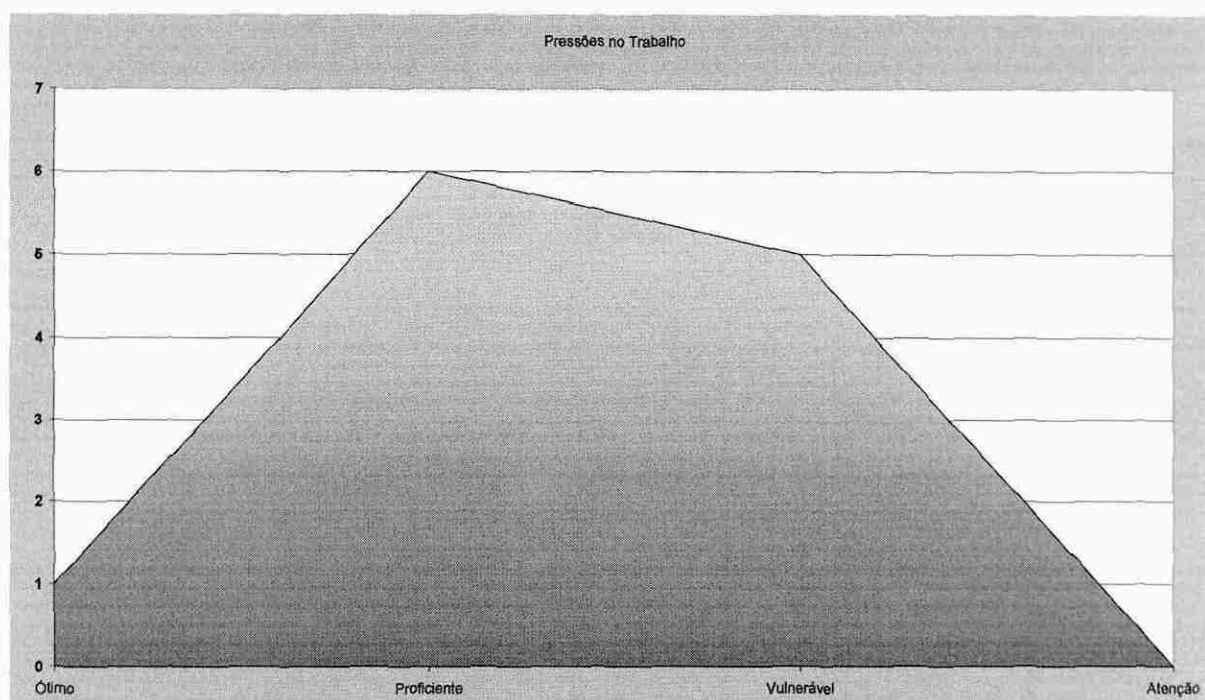
GRAFICO 01: Ocorrências da vida



Fonte: Dados primários (2007)

Constatou-se que 25% dos respondentes estão considerados conforme a tabela de pontuação do instrumento como *ótimo* neste componente da Inteligência Emocional, ou seja, são considerados totalmente preparados para enfrentar os acontecimentos do dia-a-dia com controle das suas emoções. Outros 25% dos respondentes foram considerados proficientes neste componente, ou seja, têm potencial porém podem aprimorar esta habilidade. Foram considerados vulneráveis 41,66% dos entrevistados, e apenas 8,33% deles devem ter maior atenção neste componente da Inteligência Emocional.

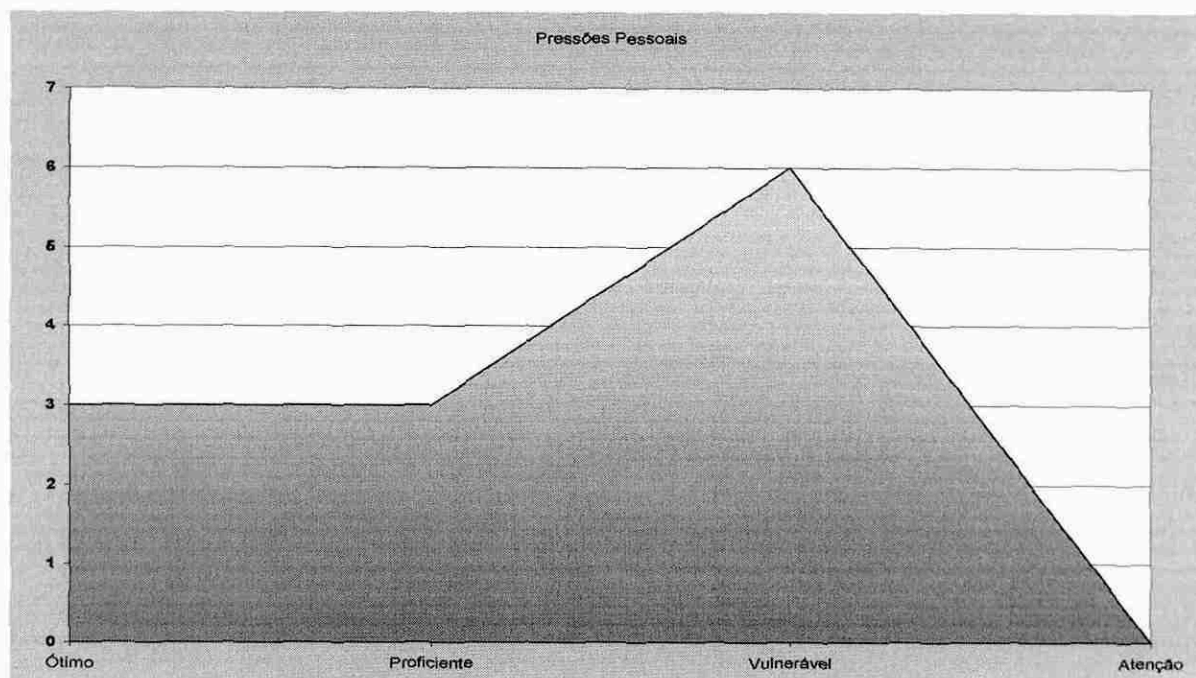
GRÁFICO 02: Pressões no trabalho



Fonte: Dados primários (2007)

Dos respondentes, 50% foram considerados proficientes no componente que avalia o quanto às pressões no trabalho são fontes de sofrimento. Foram considerados vulneráveis 41,66% deles. Apenas 8,33 dos entrevistados foram considerados *ótimos* no lidar com as pressões profissionais. Ou seja, segundo Cooper e Sawaf (1997), a maioria dos entrevistados deve buscar aprimorar habilidades como: raio de confiança, insatisfação construtiva, integridade aplicada.

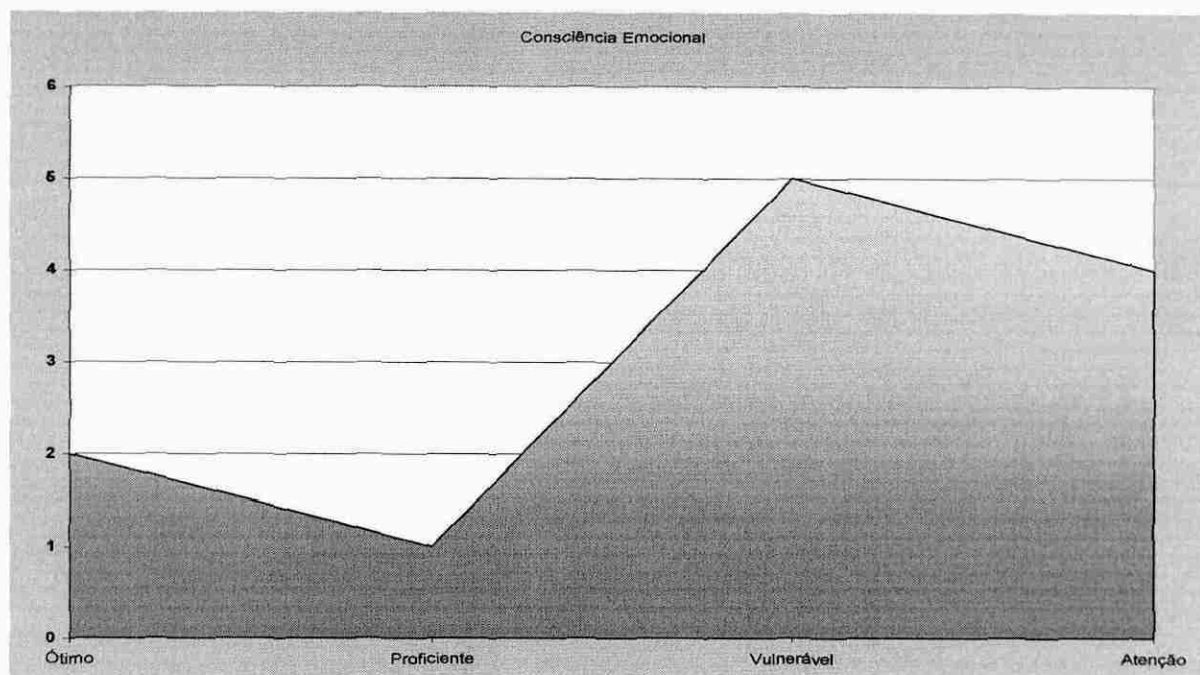
GRÁFICO 03: Pressões pessoais



Fonte: Dados primários (2007)

Avaliando os respondentes a respeito de até que ponto as pressões pessoais provocam algum tipo de sofrimento, e como cada um lida com esse tipo de pressão, constatou-se que 50% dos entrevistados estão vulneráveis emocionalmente ao enfrentar este tipo de pressão. Outros 25% foram considerados proficientes, ou seja, capazes de enfrentar essas pressões com certo controle emocional, e os 25% restantes foram considerados *ótimos* neste componente. A vulnerabilidade encontrada nos entrevistados referente às pressões pessoais segundo Cooper e Sawaf (1997), pode ser revertida quando se busca aprimorar habilidades como: energia emocional, presença autêntica, compromisso emocional.

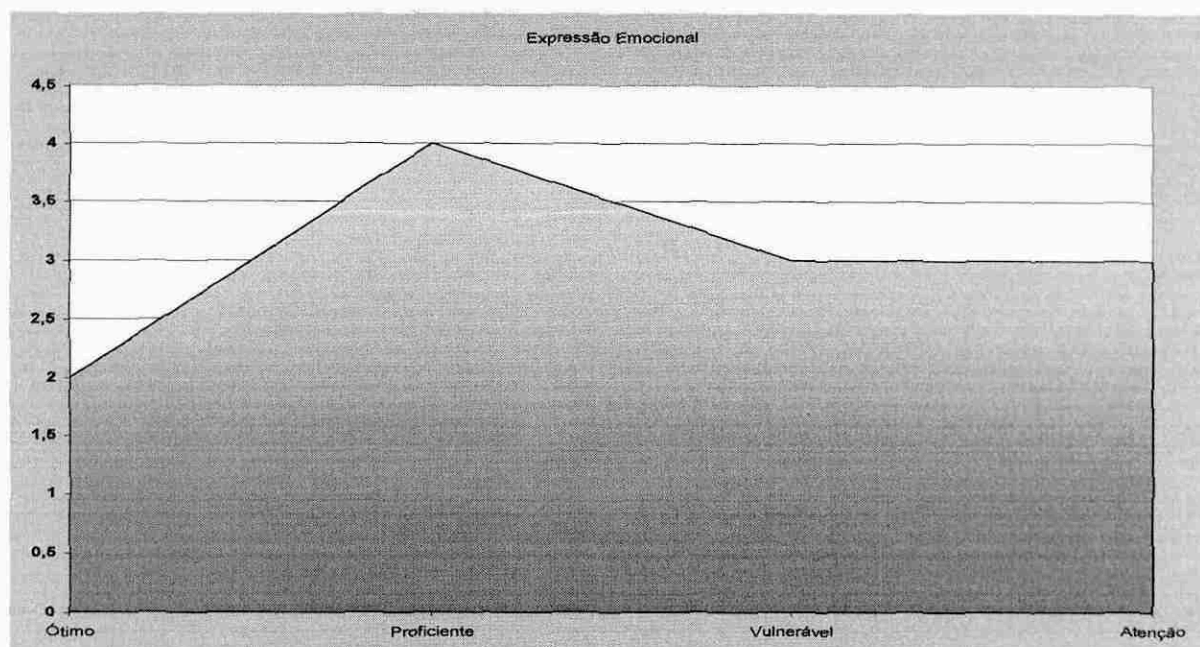
GRÁFICO 04: Consciência emocional



Fonte: Dados primários (2007)

Ao avaliar qual o nível de autoconhecimento emocional entre os entrevistados concluiu-se que 41,66% deles estão vulneráveis quanto a este componente da IE. 33,33% necessitam focar maior atenção nesta habilidade. Foram considerados *ótimos* a respeito de quanto cada um está consciente dos seus próprios sentimentos 16,66% dos respondentes. E outros 8,33% foram considerados proficientes. Segundo Cooper e Sawaf (1997), o princípio para aprimorar os conhecimentos nesta habilidade é a alfabetização emocional, tendo como principal item a honestidade emocional.

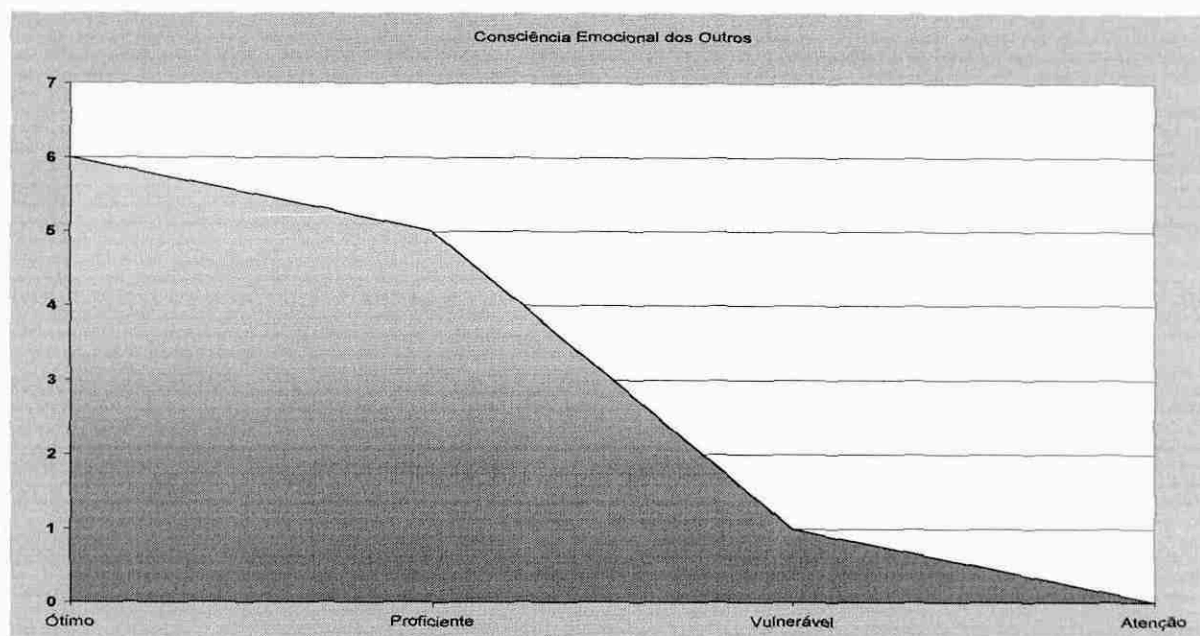
GRÁFICO 05: Expressão emocional



Fonte: Dados primários (2007)

Conforme as respostas obtidas a respeito de como os entrevistados expressam as suas emoções e também se eles têm facilidade em fazê-lo, concluiu-se que 33,33% deles são proficientes neste componente, tendo facilidade em compartilhar seus sentimentos e emoções com os demais. Foram considerados vulneráveis 25% e merecem atenção nesta habilidade outros 25%. Os 16,66% restantes foram considerados *ótimos* neste componente. Segundo Cooper e Sawaf (1997), a expressão emocional do indivíduo está diretamente relacionada com os itens honestidade emocional, presença autêntica, influência sem autoridade.

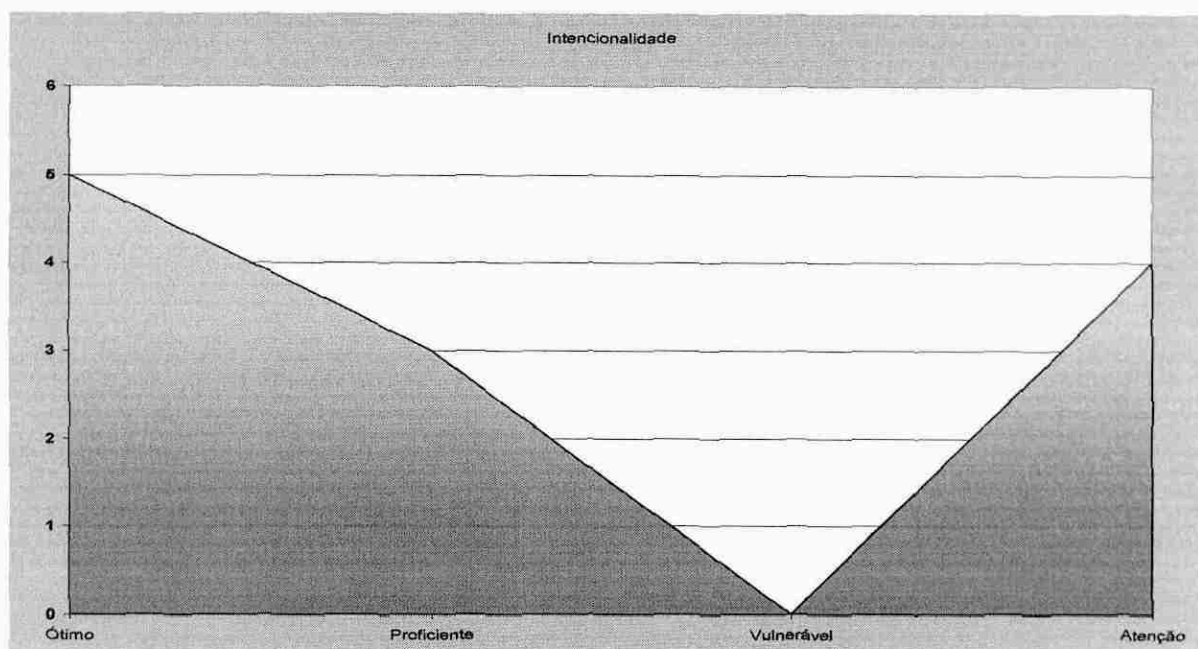
GRÁFICO 06: Consciência emocional dos outros



Fonte: Dados primários (2007)

Avaliando o grau de empatia dos entrevistados, como eles lidam com as emoções das outras pessoas, observou-se que 50% dos entrevistados utilizam desta habilidade de maneira ótima. Foram considerados proficientes 41,66% e 8,33% considerados vulneráveis neste componente da IE. A maioria dos entrevistados, segundo Cooper e Sawaf (1997) sabem utilizar a empatia e a intuição em seus relacionamentos.

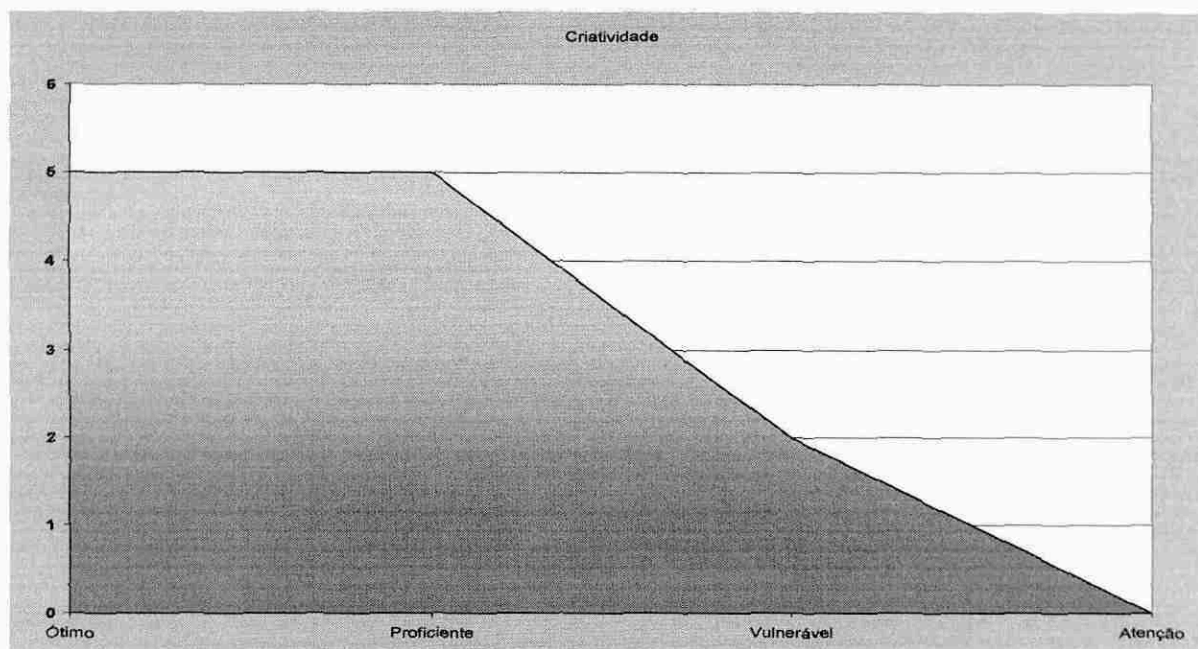
GRÁFICO 07: Intencionalidade



Fonte: Dados primários (2007)

Este componente avalia o autocontrole de cada entrevistado. Através das respostas concluiu-se que 41,66% dos entrevistados conseguem utilizar este componente otimamente. Foram considerados proficientes no assunto 25% deles. Porém, 33,33% devem dar maior atenção a esta habilidade.

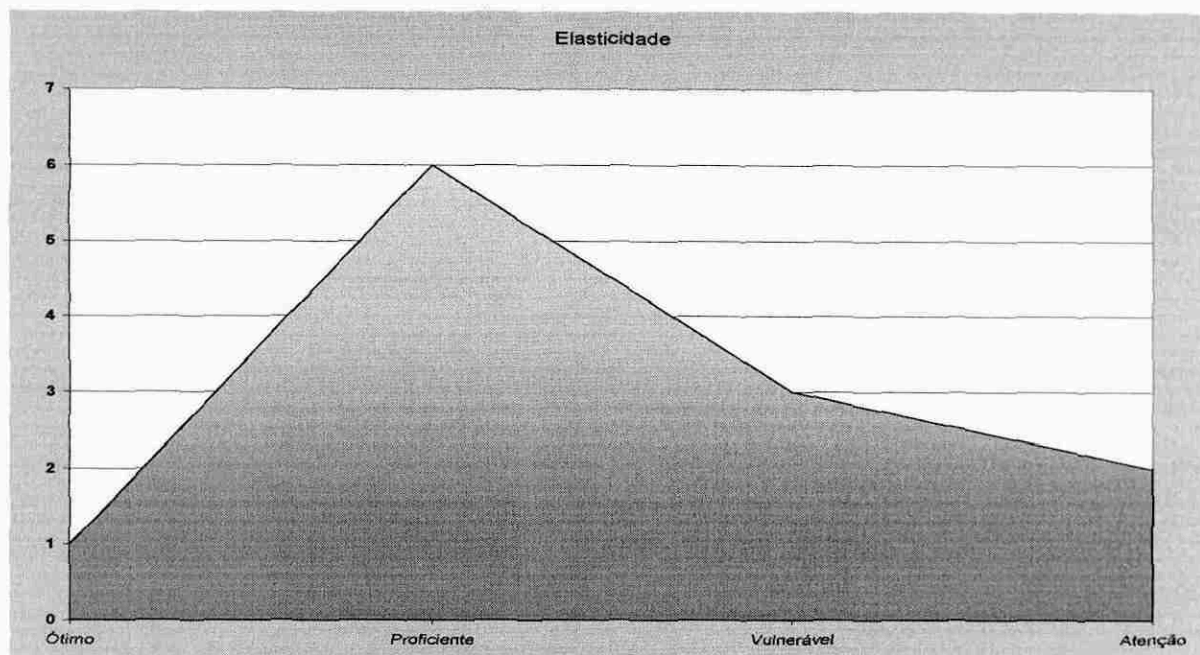
GRÁFICO 08: Criatividade



Fonte: Dados primários (2007)

A respeito do componente criatividade no trabalho, 41,66% dos respondentes utilizam de maneira ótima esta habilidade. Outros 41,66% foram considerados proficientes, ou seja, podem aperfeiçoar. Os demais 16,66% foram considerados proficientes. Segundo Cooper e Sawaf (1997), esta habilidade está diretamente relacionada com a intuição prática, raio de confiança e principalmente, a insatisfação construtiva.

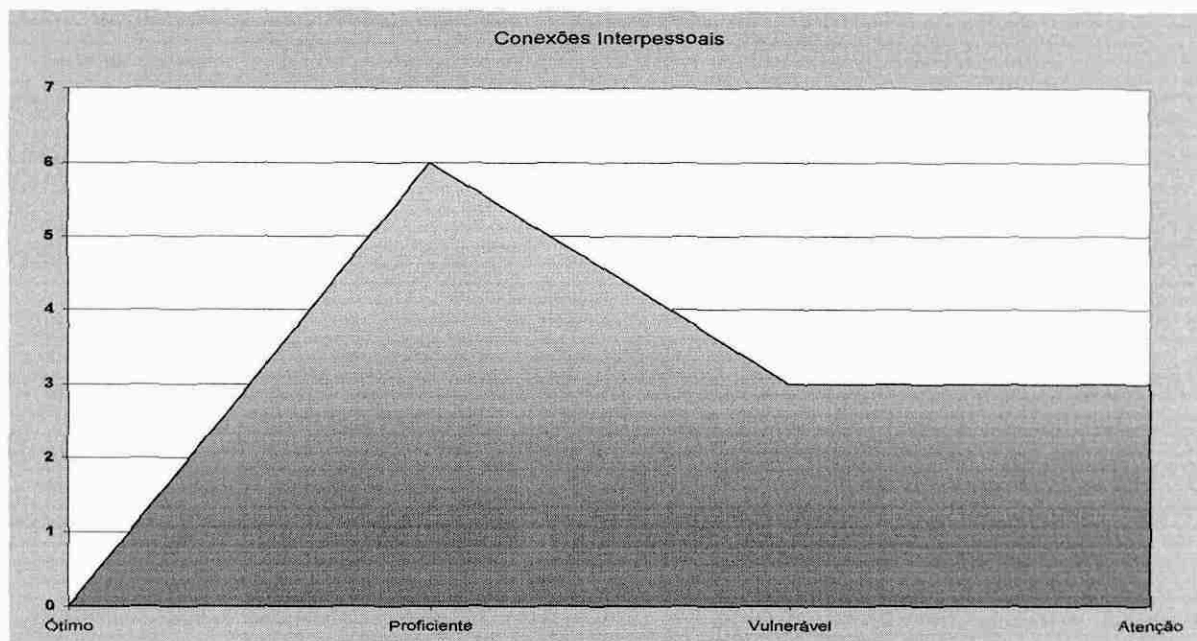
GRÁFICO 09: Elasticidade



Fonte: Dados primários (2007)

Este componente da Inteligência Emocional se refere à capacidade de recuperação dos entrevistados perante os obstáculos. Observou-se que 50% deles foi considerado proficiente nesta habilidade. Outros 25% foram considerados vulneráveis quanto essa capacidade. Devem ter mais atenção 16,66%. Apenas 8,33% dos entrevistados foi considerado ótimo. A elasticidade, segundo Cooper e Sawaf (1997), é a capacidade de adaptação física e mental, é flexibilidade perante os acontecimentos diários.

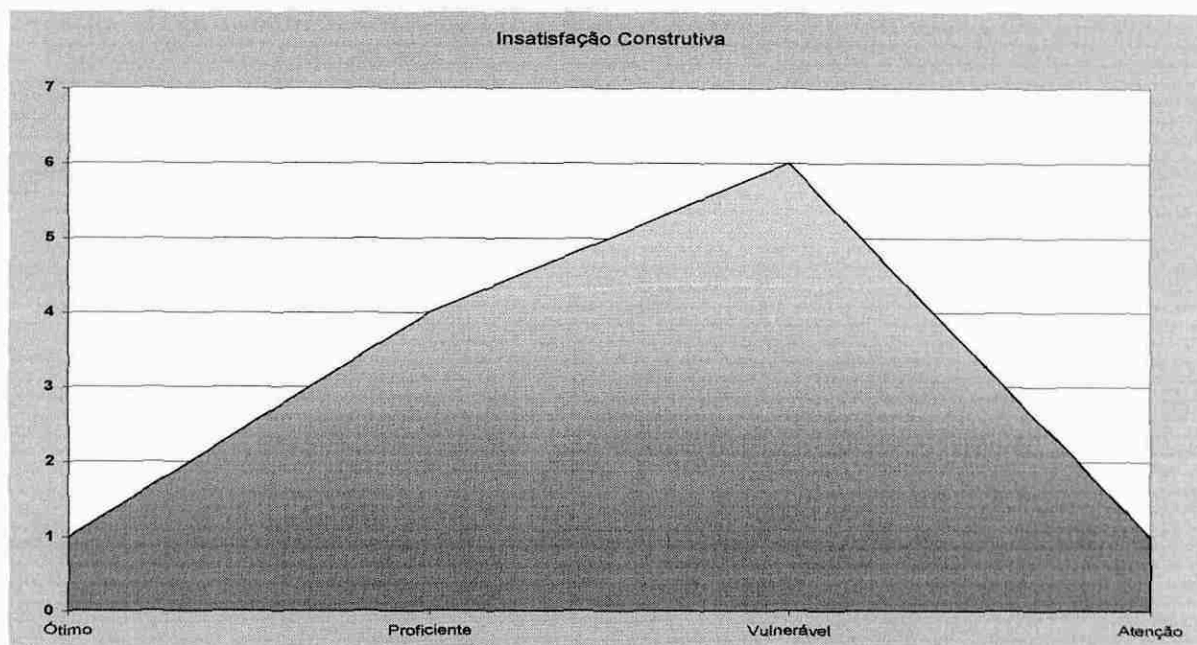
GRÁFICO 10: Conexões interpessoais



Fonte: Dados primários (2007)

As conexões interpessoais são os relacionamentos dos entrevistados com as pessoas que os cercam. Quanto a esse componente, concluiu-se que 50% dos respondentes são proficientes com relação às suas capacidades de se relacionar; 25% foram considerados vulneráveis e os outros 25% devem dispensar maior atenção à maneira que se relacionam. Segundo Cooper e Sawaf (1997), as conexões interpessoais estão relacionadas principalmente à intuição prática, presença autêntica, raio de confiança.

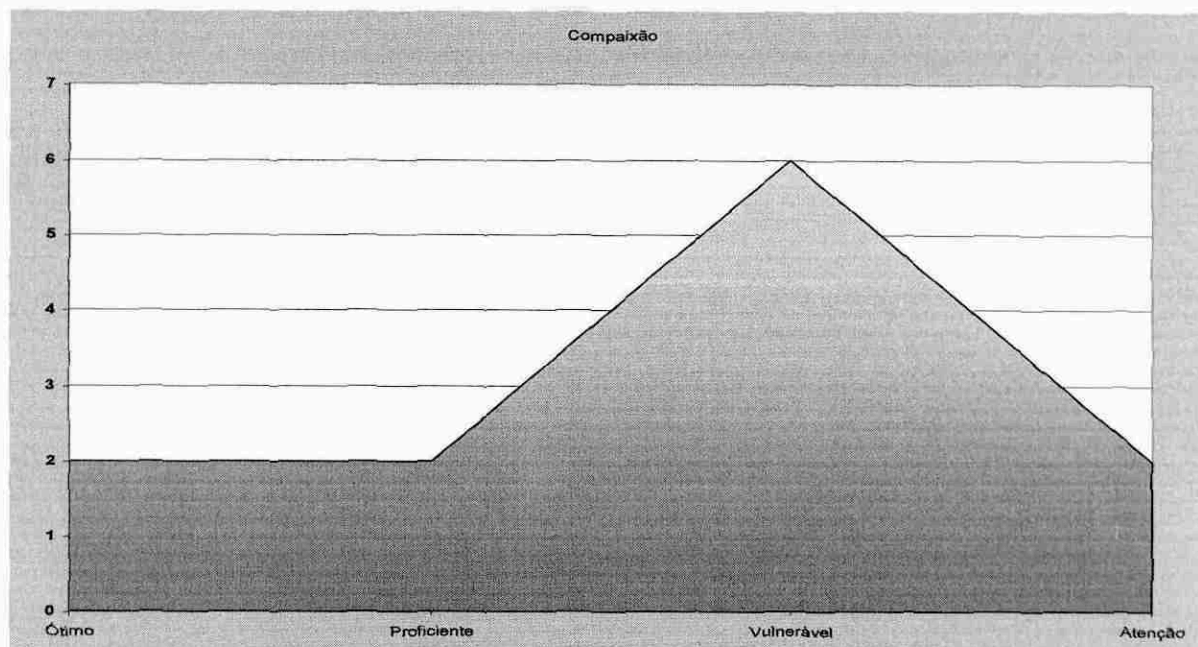
GRÁFICO 11: Insatisfação construtiva



Fonte: Dados primários (2007)

A insatisfação construtiva, segundo Cooper e Sawaf (1997), refere-se à capacidade que cada um possui de transformar as frustrações e insatisfações em novas idéias e soluções. A partir das respostas, concluiu-se que 50% dos respondentes são vulneráveis, ou seja, não possuem as habilidades necessárias para tanto. Outros 33,33% foram considerados proficientes, 8,33 foram considerados *ótimos* e os demais 8,33% devem ter atenção extra.

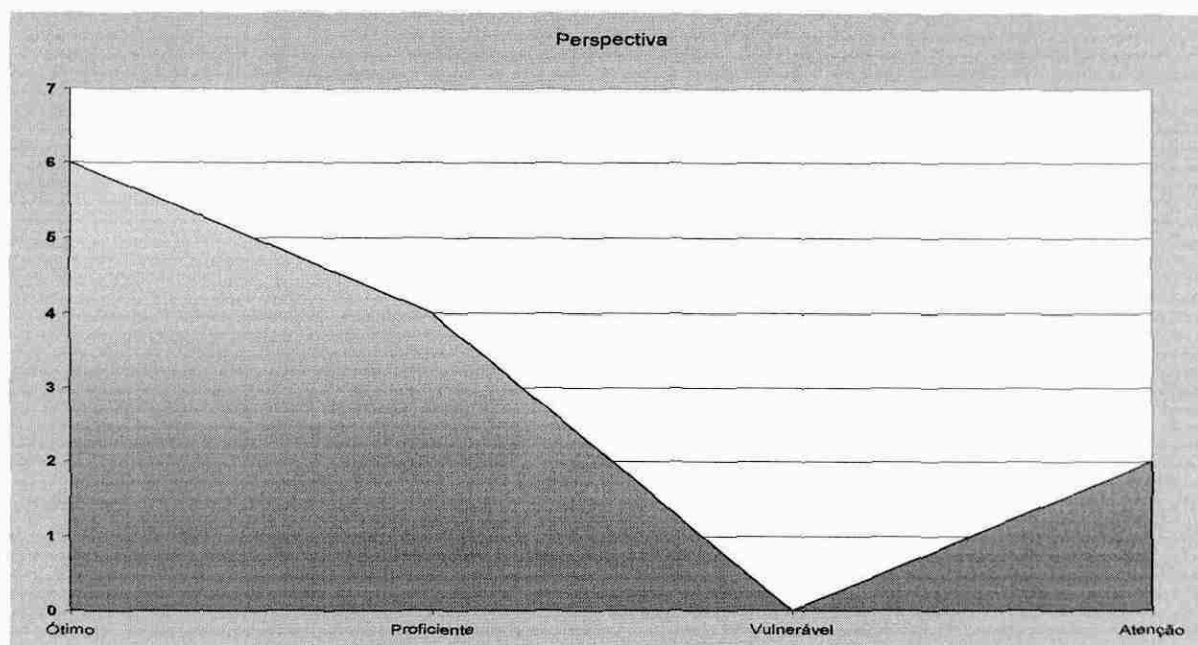
GRÁFICO 12: Compaixão



Fonte: Dados primários (2007)

Através das respostas obtidas a respeito de como os entrevistados lidam com a compaixão, observou-se que 50% são vulneráveis a respeito desta habilidade, 16,66% são proficientes, 16,66% foram considerados *ótimos* e os outros 16,66% devem dispensar maior atenção ao assunto. A compaixão, segundo Cooper e Sawaf (1997), está relacionado à ética. É avaliar as consequências para a outra pessoa antes de tomar uma decisão, é saber perdoar.

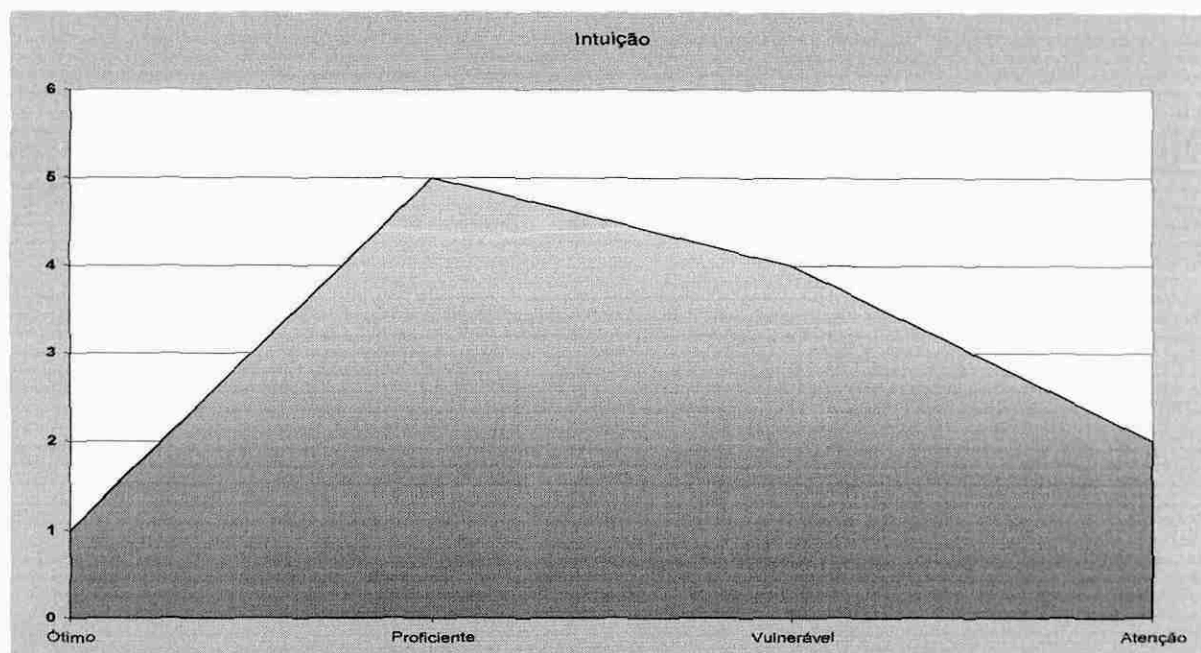
GRÁFICO 13: Perspectiva



Fonte: Dados primários (2007)

Avaliando a maneira com que cada entrevistado encara a sua vida, de que maneira ele a vê, concluiu-se que 50% o faz de forma ótima. Outros 41,66 foram considerados proficientes no assunto enquanto que 16,66% devem ter atenção para melhorar a sua perspectiva de vida

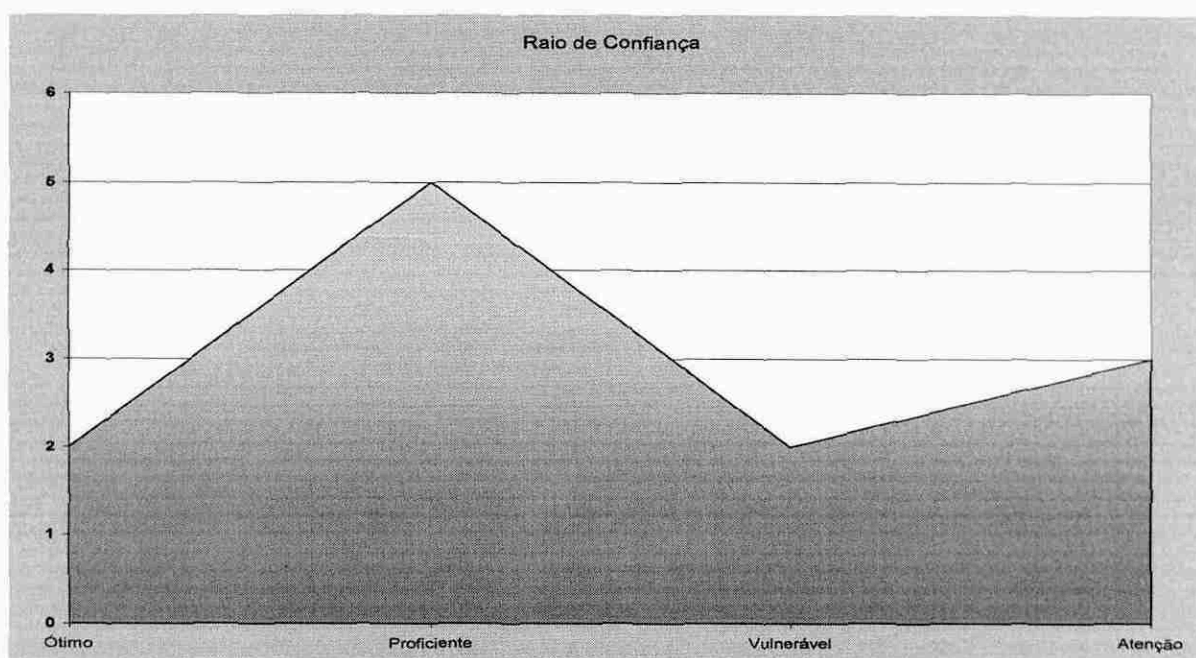
GRÁFICO 14: Intuição



Fonte: Dados primários (2007)

A intuição é considerada o sexto sentido das pessoas. Avaliando este componente a partir das respostas obtidas concluiu-se que 41,66% dos respondentes são proficientes nesta habilidade da Inteligência Emocional; 33,33% são vulneráveis e 16,66% devem prestar mais atenção neste componente. Apenas 8,33% dos entrevistados foram considerados *ótimos*.

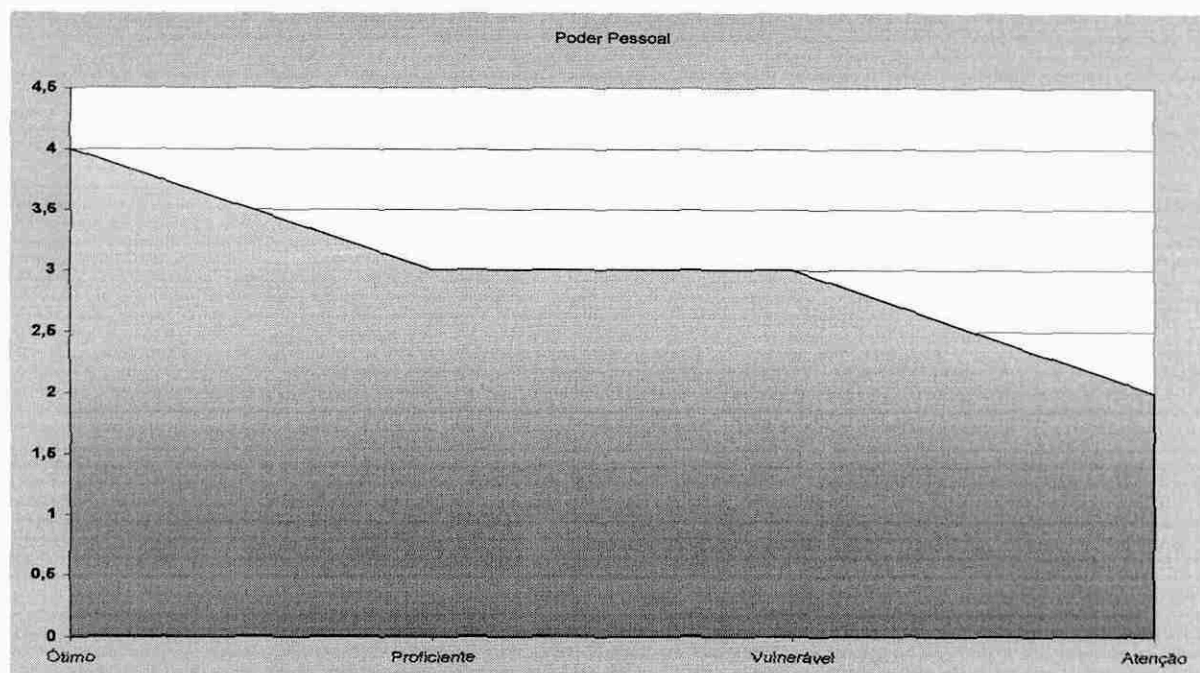
GRÁFICO 15: Raio de confiança



Fonte: Dados primários (2007)

Este componente serve para avaliar o grau de confiança que a pessoa tem com as demais. Se confia nos outros e se os outros podem confiar nela. De acordo com os dados obtidos, 41,66% dos respondentes foi considerado proficiente no assunto; 25% deles foi considerado ruim, ou seja, devem ficar mais atentos ao assunto. Outros 16,66% foi considerado vulnerável e os demais 16,66% foi considerado ótimo.

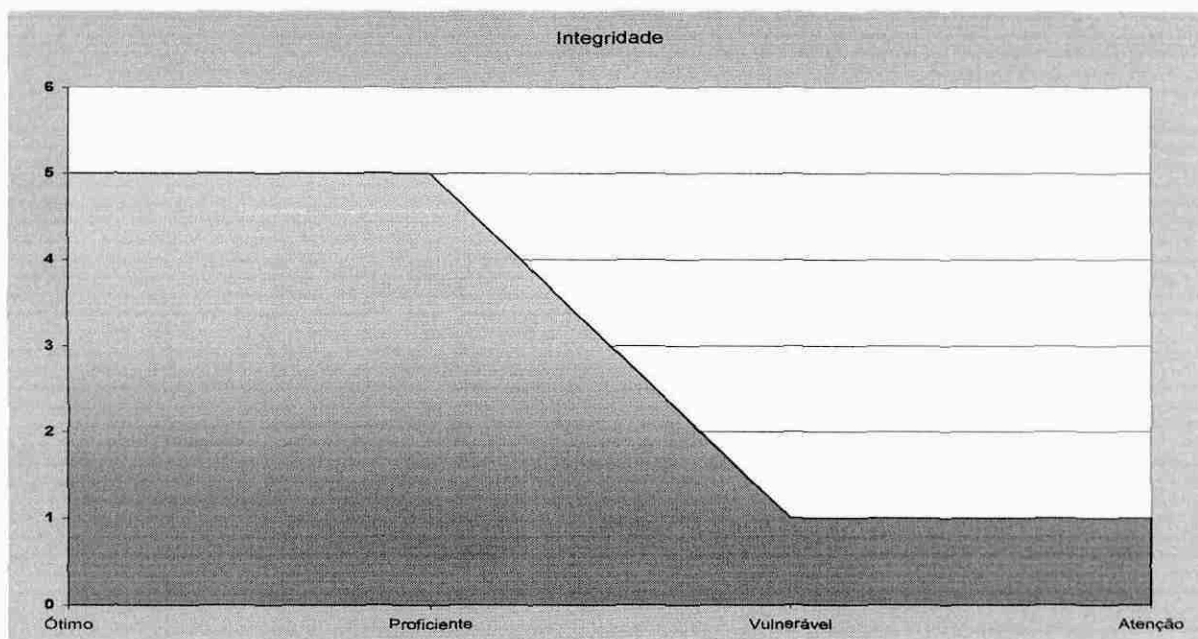
GRÁFICO 16: Poder pessoal



Fonte: Dados primários (2007)

Dos entrevistados, 33,33% exerce ótimo poder pessoal sobre os demais de acordo com os resultados obtidos. Outros 25% foram considerados proficientes no assunto; 25% foi considerado vulnerável, e os demais 16,66% devem exercitar mais atenciosamente esta habilidade. Segundo Cooper e Sawaf (1997), esta habilidade está relacionada com a intuição, integridade aplicada, influência sem autoridade.

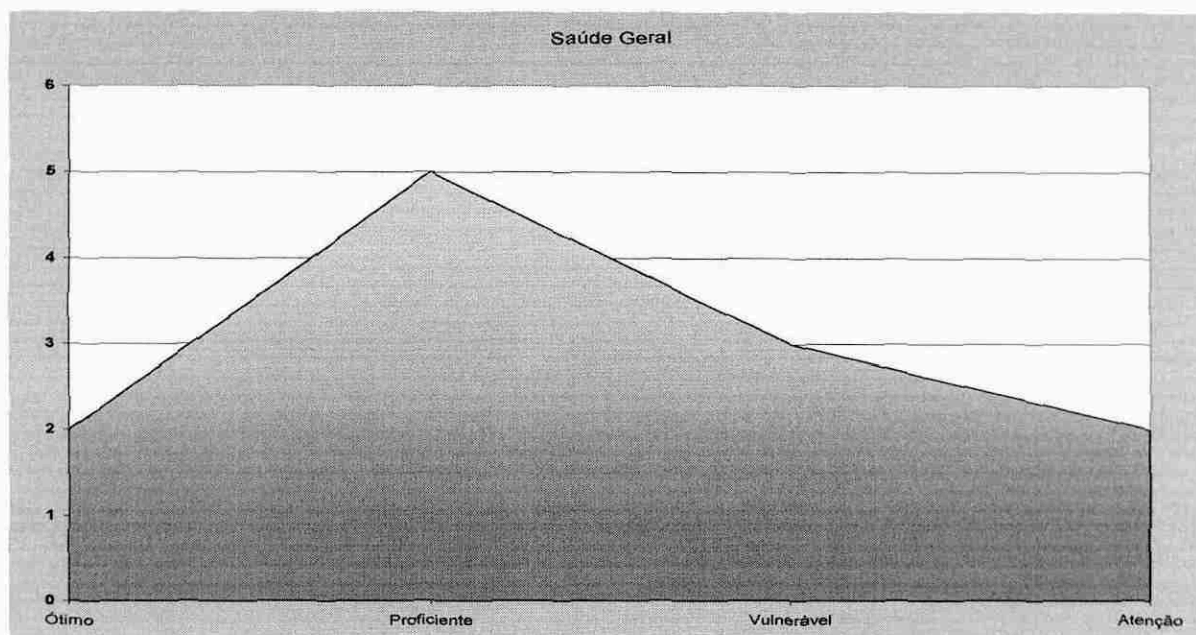
GRÁFICO 17: Integridade



Fonte: Dados primários (2007)

A respeito da integridade individual, a partir da pesquisa concluiu-se que 41,66% dos respondentes são considerados ótimos; 41,66% considerado proficiente; apenas 16,66% foi considerado vulnerável quanto à sua integridade, e os outros 16,66% devem dedicar maior atenção para esta habilidade.

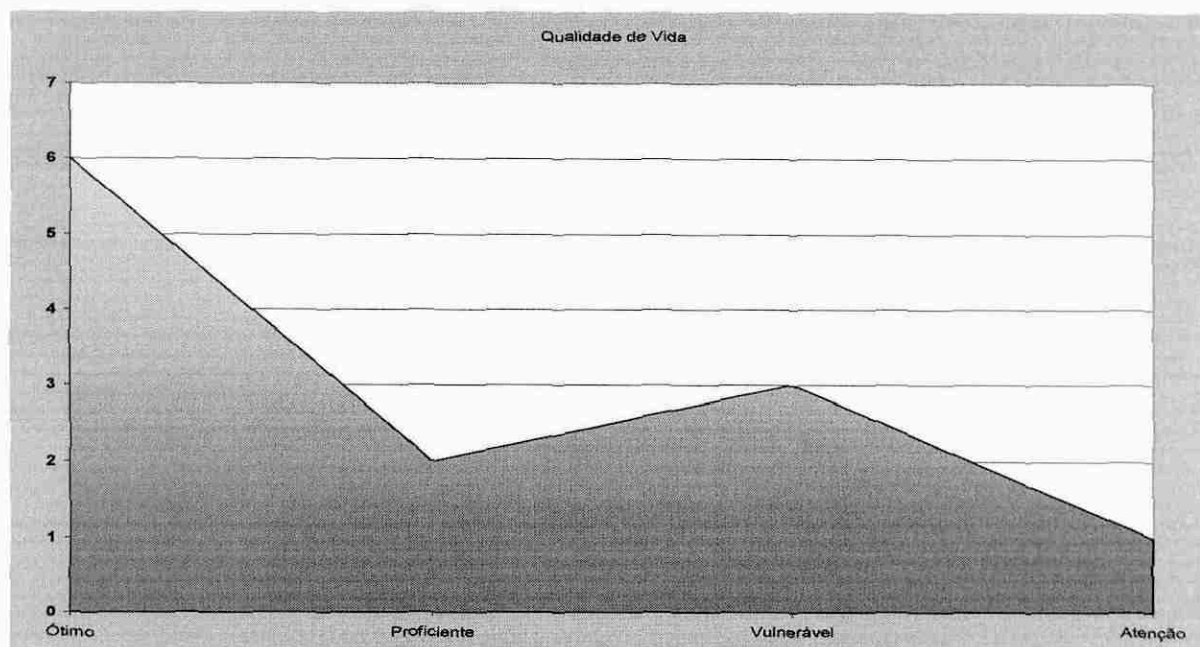
GRÁFICO 18: Saúde geral



Fonte: Dados primários (2007)

Quanto aos sintomas de saúde observados por cada entrevistado, 41,66% deles foi considerado proficiente, ou seja, com uma saúde geral boa; 25% foi considerado vulnerável, com sintomas freqüentes. Outros 16,66% deve verificar com atenção como está a sua saúde. Apenas 16,66% consideram ótima a sua saúde.

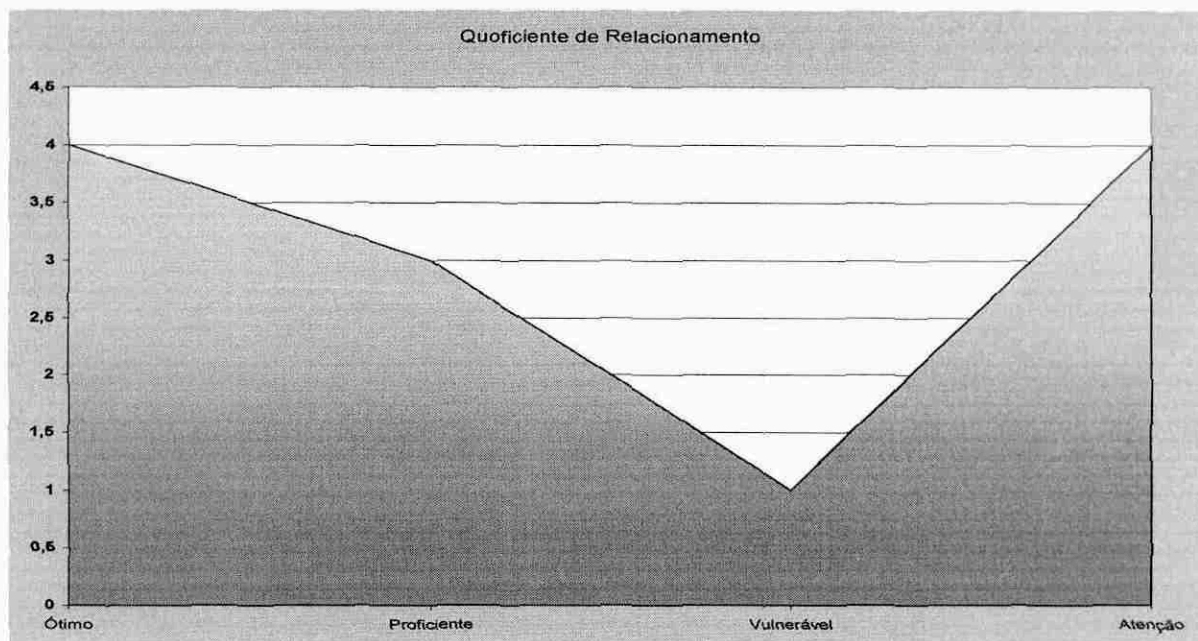
GRÁFICO 19: Qualidade de vida



Fonte: Dados primários (2007)

Dos entrevistados, 50% considera ótima a sua qualidade de vida; 25% foi considerado vulnerável quanto a essa percepção; 16,66 foram considerados proficientes, e 8,33% foi considerado ruim, ou seja, que merece especial atenção quanto à sua qualidade de vida. Segundo Cooper e Sawaf (1997), esta habilidade se relaciona com a energia emocional, capacidade de recuperação e de renovação, potencial e propósitos únicos, construção do futuro.

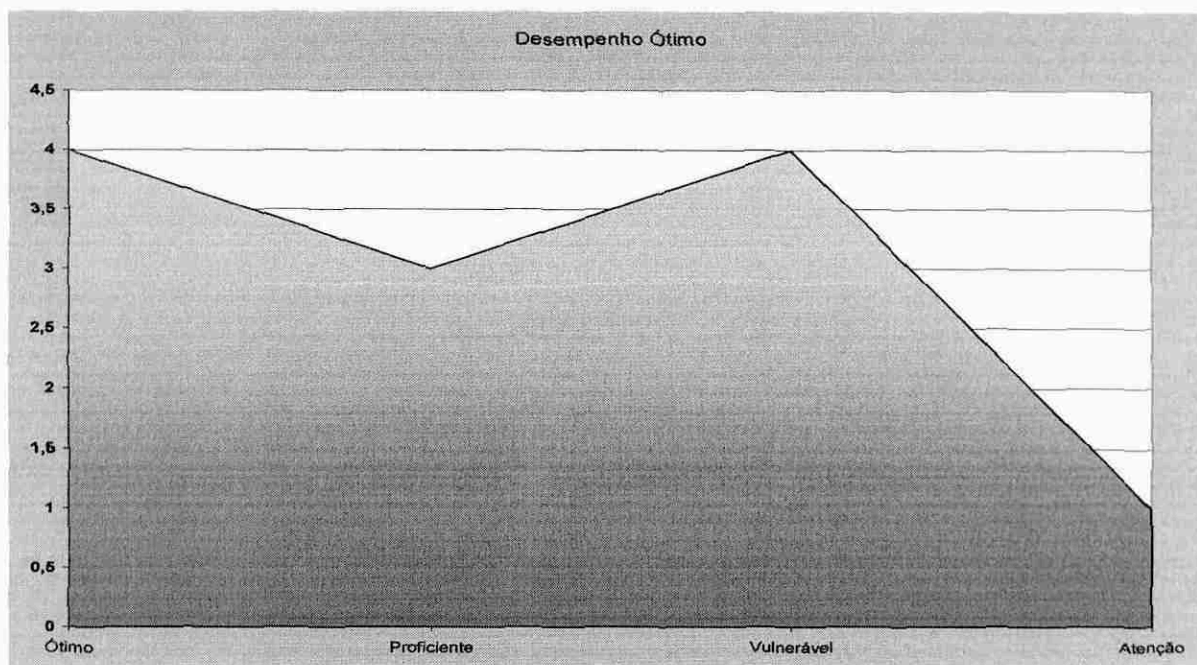
GRÁFICO 20: Quociente de relacionamento



Fonte: Dados primários (2007)

Conforme os dados coletados, 33,33% dos respondentes foi considerado ótimo neste componente, enquanto que outros 33,33% deles foi considerado ruim, ou seja, que precisa de atenção. Outros 25% foram considerados proficientes e 8,33% vulnerável. Conforme os autores Cooper e Sawaf (1997), esta habilidade está relacionada com intuição prática, presença autêntica, raio de confiança.

GRÁFICO 21: Desempenho ótimo



Fonte: Dados primários (2007)

O desempenho ótimo abrange todas as questões relacionadas ao desempenho no trabalho. Através dos dados coletados, concluiu-se que 33,33% dos entrevistados têm seu desempenho considerado ótimo. Outros 33,33% são vulneráveis nesta habilidade. Foram considerados proficientes 25% deles, e os demais 8,33% devem ter mais atenção.

Analisando as respostas obtidas, através da média entre os respondentes, pôde-se verificar as vulnerabilidades e potencialidades da população entrevistada no que diz respeito aos 21 componentes da Inteligência Emocional pesquisados. A média foi obtida através da soma de quantas vezes cada resposta apareceu multiplicada pelo valor determinado para cada uma das respostas (por exemplo: ótimo = 1; proficiente = 2), dividida por 12, o número total de respostas. A tabela abaixo permite uma melhor visualização dos resultados:

Quadro 02: Média por aspecto levantado por cada entrevistado

COMPONENTE	MÉDIA
Ocorrências da Vida	2,33
Pressões no Trabalho	2,33
Pressões Pessoais	2,25
Consciência Emocional	2,92
Expressão Emocional	2,58
Consciência Emocional dos Outros	1,58
Intencionalidade	2,25
Criatividade	1,75
Elasticidade	2,5
Conexões Interpessoais	2,75
Insatisfação Construtiva	2,58
Compaixão	2,66
Perspectiva	1,83
Intuição	2,58
Raio de Confiança	2,5
Poder Pessoal	2,25
Integridade	1,83
Saúde Geral	2,42
Qualidade de Vida	1,92
Quociente de Relacionamento	2,42
Desempenho Ótimo	2,16

Fonte: Dados primários (2007)

Observando a tabela percebe-se que o três componentes da Inteligência Emocional que apresentaram maior fragilidade e que podem prejudicar os relacionamentos dos respondentes no ambiente de trabalho foram: compaixão, conexões interpessoais e consciência emocional.

- Compaixão - é um dos componentes dos valores e crenças do ser humano que permite à pessoa o dom do perdão, de perceber o sofrimento humano. Viabiliza a atitude ética nas relações entre as pessoas.
- Conexões interpessoais – É a capacidade de relacionamento com os demais. A pessoa carente desta habilidade pode não conseguir manter seus relacionamentos. No

ambiente de trabalho isto pode gerar conflitos de grande dimensão, assim como pode impedir que o profissional tenha boas relações políticas com os demais, ao invés de conseguir aliados para seus projetos.

- *Consciência Emocional* – Uma pessoa emocionalmente consciente é aquela que sabe identificar os próprios sentimentos e também como eles a afetam. É um dos componentes essenciais para o aprimoramento da Inteligência Emocional porque é a partir dele que os demais aparecem. É o princípio de tudo. Para reconhecer as emoções nos outros, por exemplo, é necessário conhecer primeiro os próprios sentimentos.

Em contraponto, os componentes que apresentaram as potencialidades facilitadoras que podem viabilizar o bom relacionamento dos entrevistados com os colegas no ambiente de trabalho foram: *criatividade, perspectiva e integridade*.

- *Criatividade* – é a capacidade de a pessoa inovar constantemente. No ambiente profissional isso é fundamental, pois permite que se criem novas oportunidades e se aproveite melhor as que surgem.
- *Perspectiva* – tem como base a capacidade da pessoa de se posicionar de maneira positiva em relação à vida, os fatos cotidianos. Desta forma, os desafios serão encarados com mais naturalidade, como oportunidades e não como obstáculos intransponíveis.
- *Integridade* – é o valor humano que demonstra em essência um comportamento ético das pessoas. No ambiente de trabalho aparece quando os indivíduos agem sem medo de demonstrarem o que realmente sentem, admitindo seus próprios erros. Sem dissimulações, sem exagerar habilidades, dizendo a verdade mesmo que esta seja contrária à opinião da maioria.

5 CONCLUSÃO

Os objetivos do presente estudo foram alcançados, na medida em que se conseguiu conhecer o perfil dos profissionais dos cargos gerenciais e de liderança do Banco Real ABN AMRO – Agência Centro de Florianópolis/SC em relação aos principais elementos da Inteligência Emocional. Por meio de avaliação das suas habilidades individuais, pretendeu-se fornecer subsídios às ações relacionadas ao desenvolvimento destas características.

Tivemos como base, vários autores e pode-se ressaltar, a necessidade do controle emocional no ambiente de trabalho, visto que as emoções, além da razão, influenciam diretamente as pessoas, exercendo grande poder sobre suas atitudes e suas decisões.

Mediante isso, com base nos resultados da pesquisa, constatou-se que grande percentual dos entrevistados apresenta dificuldades no domínio das emoções em diversos aspectos da vida pessoal os quais influenciam diretamente o comportamento profissional.

Isso pode ser comprovado quando 41,66% dos entrevistados apresentam vulnerabilidade no que se refere às “ocorrências da vida”, ou seja, estas pessoas, segundo os autores, têm pouco controle perante os acontecimentos cotidianos. Esta vulnerabilidade também foi constatada na “insatisfação construtiva” com 50% dos respondentes.

Da mesma forma, percebeu-se que nos aspectos de raio de confiança, saúde geral, criatividade, pressões no trabalho, elasticidade e conexões interpessoais, os entrevistados foram considerados proficientes, ou seja, com grande potencial para controlar seus impulsos emocionais, entretanto, os mesmos devem ter consciência de que podem aprimorar este controle.

Contudo pôde-se perceber que em outros aspectos analisados o ótimo, ou seja, o controle emocional considerado ideal pelo instrumento de pesquisa utilizado, o EQ Map, também foi constatado. Aspectos como o desempenho ótimo (que abrange todas as questões relacionadas ao desempenho profissional), qualidade de vida, poder pessoal e perspectiva.

Apesar das possibilidades existentes para melhorar estes aspectos, (já apresentados neste trabalho), pode-se concluir através da avaliação dos resultados obtidos com esta pesquisa, que existe ainda uma grande deficiência no que diz respeito ao nível de Inteligência Emocional entre os profissionais entrevistados, o que sugere que não seja diferente em outros ambientes de trabalho. Sendo assim, pode-se levantar uma questão importante: se o foco atual das empresas supostamente está nas pessoas, nos “recursos humanos”, no “capital intelectual”, porque elas ainda estão tão carentes de profissionais emocionalmente

inteligentes?

6 REFERÊNCIAS

ACCIOLY, J. Atahyde. **A Educação Emocional: O caminho para a competência Emocional.** Salvador: Santa Helena, 1996.

ADIZES, I. **Gerenciando mudanças.** São Paulo: Pioneira, 1993.

ALBRECHT, Karl. **O gerente e o estresse faça o estresse trabalhar para você.** Rio de Janeiro: Zahar, 1988.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação.** São Paulo: Atlas, 1994.

ANTUNES, Celso. **A inteligência emocional na construção do novo eu.** 4. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1997.

_____. **Alfabetização emocional.** 6. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1999.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais.** 5. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2001.

COOPER, Robert.;SAWAF Ayman, **Inteligência Emocional na Empresa.** 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

DAMÁSIO, Antonio, **O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano.** Rio de Janeiro: Companhia das Letras, 1996

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário da língua portuguesa.** 6. ed. rev. e atual. Curitiba: Posigraf. 2004.

FILLIOZAT, Isabelle. **Inteligência do Coração: a nova linguagem das emoções.** Tradução de Maria Ângela Villela, Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GARDNER, Howard. **Estruturas da mente: as teorias das inteligências múltiplas.** Porto

Alegre, Artes Médicas, 1995.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro, Objetiva, 1995.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Tradução: M. H. C. Côrtes, Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 1999.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **O poder da Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

LIVINGSTONE, James M. **Pesquisa de mercado: uma abordagem operacional**. São Paulo: Atlas, 1982.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução, análise**. São Paulo: Atlas, vol. 1 e 2, 1993.

MIRANDA, Roberto Lira. **Além da inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1997.

MIRANDA, M. G. **Inteligência e Contemporaneidade: Trabalho e Educação**, Belo Horizonte, v. 4, p. 63-75, 1998.

MOSCOVICI, Felá. **Razão & Emoção: a inteligência emocional em questão**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1997

MORETTO Neto, Luís. A competitividade de destinos turísticos aplicada aos espaços insulares de Gran Canaria/Espanha e Florianópolis/Brasil: estudo de multi-casos. Florianópolis, 2005. 237 f. **Tese...** (Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção) - Centro Tecnológico Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

PEDREIRA, Antonio. **A hora e a vez da competência emocional: levando inteligência às emoções**. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1998.

RINPOCHE, Chagdud Tulku. **Portões da Prática Budista**. Três Coroas: Rigdzin, 1996.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de Estágio em Administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos. São Paulo: Atlas, 1999.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1996.

SALOVEY, Peter; SLUYTER, David J. **Inteligência Emocional da criança**: Aplicações na Educação do dia-a-dia. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SANTANA, Gilson Vieira. A Construção das bases para o desenvolvimento de um Software CBT tendo como conteúdo central um teste de avaliação da inteligência Emocional. **Dissertação...** (Pós-Graduação em Engenharia de Produção). – Centro de Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

SANTOS, J.O. **Educação Emocional na Escola**: a emoção na sala de aula. 2º. ed. Salvador: Faculdade Castro Alves, 2000.

SEGAL, Jeanne. **Aumentando sua inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1998.

SIMMONS, Steve; SIMMONS, John C. **Avaliando a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

STEINER, Claude; PERRY, Paul. **Educação Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S.C. **Projeto e Relatórios de Pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WEISINGER, H. **Inteligência Emocional no trabalho**. São Paulo: Objetiva. 1997.

ANEXOS



QUESTIONÁRIO DO EQ MAP™

Como Mapear Sua Inteligência Emocional

*Versão do Modelo de Teste III.5
Uma Avaliação Integrada do QE & Perfil Individual*

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A inteligência emocional é a capacidade de sentir, entender e aplicar eficazmente o poder e a perspicácia das emoções como uma fonte de energia, informação e influência humanas. As emoções são o domínio dos sentimentos, de reações viscerais e de sensações emocionais. Quando confiamos nela e a respeitamos, a inteligência emocional permite uma compreensão mais profunda e completa de nós mesmos e dos que nos cercam.

O EQ MAP™

O questionário a que você vai responder foi extensamente pesquisado, é estatisticamente comprovado e foi aplicado em funcionários de empresas dos Estados Unidos e do Canadá.

O EQ Map™ vai orientar sua pesquisa da inteligência emocional mediante uma avaliação de suas potencialidades e vulnerabilidades no desempenho pessoal para identificar padrões individuais de sucesso.

A VERSÃO DE AUTO-AVALIAÇÃO DO EQ MAP™ divide-se em três partes:

❑ O QUESTIONÁRIO DO EQ MAP™ vai ajudá-lo na avaliação dos vários componentes relacionados ao QE e suas competências inerentes.

❑ A TABELA DE PONTUAÇÃO DO EQ MAP™ vai mapear visualmente seu desempenho pessoal, criando uma imagem instantânea de suas atuais potencialidades e vulnerabilidades em relação ao QE.

□ O GUIA DE INTERPRETAÇÃO DO EQ MAP™ vai fornecer-lhe uma explanação detalhada da importância de cada escala para as qualidades da inteligência emocional. (Não está disponível nessa versão do modelo de teste.)

COMO RESPONDER O QUESTIONÁRIO DO EQ MAP™

Dedique pelo menos trinta minutos ao preenchimento do questionário. Comece do princípio. Complete cada escala circulando o número (3, 2, 1, 0) da coluna que melhor corresponde a sua resposta para cada afirmação ou pergunta.

Responda cada questão e complete cada escala na ordem em que aparecem. Seja rápido e tão honesto consigo mesmo quanto possível. Lembre-se de que esse mapa é inteiramente confidencial.

COMO DETERMINAR SUA PONTUAÇÃO

Depois de completar cada escala, some os números que circulou em cada coluna vertical. Escreva o resultado no espaço apropriado na base da coluna.

Some os resultados de cada coluna para obter sua pontuação nessa escala. Escreva esse total no espaço apropriado. Esse é o valor que você irá depois anotar em sua Tabela de Pontuação do EQ Map.

Exemplo

separação ou divórcio	3	2	1	0
nascimento de filho, adoção, enteado(s) ou outra(s) pessoa(s) acrescentada(s) à família	3	2	1	0
envolvimento com a lei	3	2	1	0
acidente ou doença pessoal grave	3	2	1	0
acidente ou doença de um amigo íntimo ou membro da família	3	2	1	0
crescentes responsabilidades para cuidar de um parente idoso ou incapacitado	3	2	1	0
alguma outra mudança não relacionada acima, que causou sofrimento	3	2	1	0
ESCALA 1				
9 + 6 + 2 + 0 = 17				

SEÇÃO I. AMBIENTE ATUAL

ESCALA 1: OCORRÊNCIAS DA VIDA

Pense sobre... o ano passado. Por favor, indique até que ponto cada ocorrência pessoal ou do trabalho relacionada abaixo foi uma fonte de sofrimento para você.

	Grande	Moderada	Pouca	Nenhuma/ Não ocorreu
Foi despedido, afastado temporariamente, pediu demissão ou se aposentou	3	2	1	0
Novo emprego ou empregador	3	2	1	0
Novo tipo de trabalho	3	2	1	0
Downsizing ou reorganização de minha empresa	3	2	1	0
Alguma outra mudança não relacionada acima, que causou sofrimento	3	2	1	0
Prejuízo financeiro ou diminuição de renda	3	2	1	0
Morte de um amigo íntimo ou membro da família	3	2	1	0
Mudança de residência	3	2	1	0
Separação ou divórcio	3	2	1	0
Casamento	3	2	1	0
Compra de uma nova casa	3	2	1	0
Vítima de crime	3	2	1	0
Nascimento de filho, adoção, enteado(s) ou outra(s) pessoa(s) acrescentada(s) à família	3	2	1	0
Envolvimento com a lei	3	2	1	0
Acidente ou doença pessoal grave	3	2	1	0
Acidente ou doença de um amigo íntimo ou membro da família	3	2	1	0
Crescentes responsabilidades para cuidar de um parente idoso ou incapacitado	3	2	1	0
Alguma outra mudança não relacionada acima, que causou sofrimento	3	2	1	0
ESCALA 1				
+ + + =				

ESCALA 2: PRESSÕES NO TRABALHO

Pense sobre... o mês passado. Por favor, indique até que ponto cada uma das pressões no trabalho relacionadas abaixo foi uma fonte de sofrimento para você.

	Grande	Moderada	Pouca	Nenhuma/ Não ocorreu
Segurança no emprego	3	2	1	0
Relacionamento com um supervisor imediato	3	2	1	0
Mudança de prioridades no trabalho	3	2	1	0
Relacionamento com colegas de trabalho	3	2	1	0
Oportunidade de progresso e crescimento	3	2	1	0
Excesso de trabalho	3	2	1	0
Controle de minha produtividade	3	2	1	0
Falta de flexibilidade no trabalho para lidar com emergências familiares e/ou pessoais	3	2	1	0
Favoritismo ou política injusta de contratação e/ou promoção	3	2	1	0
Monitoração constante da gerência sobre o desempenho no trabalho	3	2	1	0
Trabalho monótono ou desinteressante	3	2	1	0
Reconhecimento especial ou prêmio em meu trabalho	3	2	1	0
Pressão para cumprir os prazos em meu trabalho	3	2	1	0
Falta de compromisso para com o trabalho	3	2	1	0
Sentir-se atolado na papelada e incapaz de realizar qualquer coisa	3	2	1	0
Flexibilidade de horas de trabalho	3	2	1	0
Ir diariamente para meu trabalho	3	2	1	0
ESCALA 2				
+ + + =				

ESCALA 3: PRESSÕES PESSOAIS

Pense sobre... o mês passado. Por favor, indique até que ponto cada uma das pressões pessoais relacionadas abaixo foi uma fonte de sofrimento para você.

	Nenhuma/ Não ocorreu			
	Grande	Moderada	Pouca	
Dificuldades financeiras.....	3	2	1	0
Crescentes responsabilidades para cuidar de um parente idoso ou incapacitado.....	3	2	1	0
Conflito com parceiro ou cônjuge.....	3	2	1	0
Educação de uma criança.....	3	2	1	0
Separação do cônjuge.....	3	2	1	0
Deterioração da saúde pessoal.....	3	2	1	0
Procura de qualidade na forma de cuidar das crianças ou problemas na situação atual em relação a isso.....	3	2	1	0
Sem tempo suficiente para dedicar aos mais próximos de mim.....	3	2	1	0
Vizinhança perigosa ou insegura.....	3	2	1	0
Relacionamento com um parente próximo (pais, irmãos, por afinidade).....	3	2	1	0
Conflito ou frustração sexual.....	3	2	1	0
Conflito na relação trabalho-família.....	3	2	1	0
Solidão ou falta de relacionamentos íntimos.....	3	2	1	0
Problemas com a fertilidade ou capacidade de reprodução.....	3	2	1	0

ESCALA 3

+ + + =

SEÇÃO II. ALFABETIZAÇÃO EMOCIONAL

ESCALA 4: CONSCIÊNCIA EMOCIONAL

Por favor, indique até que ponto os itens relacionados abaixo descrevem o que você sente ou pensa atualmente a respeito de si mesmo.

	Isto me descreve:			
	Muito bem	Moderadamente pouco	Um pouco	De modo algum
Posso identificar meus sentimentos.....	3	2	1	0
Tenho aprendido muito sobre mim mesmo prestando atenção a meus sentimentos.....	3	2	1	0
Tenho consciência de meus sentimentos na maior parte do tempo.....	3	2	1	0
Sei quando estou ficando irritado.....	3	2	1	0
Quando estou triste, sei qual é(s) motivo(s) ...	3	2	1	0
Tendo a julgar-me pelo modo como acho que os outros me vêem.....	0	1	2	3
Aprecio minha vida emocional.....	3	2	1	0
Pessoas que expressam emoções muito fortes me amedrontam.....	0	1	2	3
Às vezes gostaria de ser outra pessoa.....	0	1	2	3
Presto atenção a meu estado físico para entender meus sentimentos.....	3	2	1	0
Aceito meus sentimentos.....	3	2	1	0

ESCALA 4

+ + + =

ESCALA 5: EXPRESSÃO EMOCIONAL

Por favor, indique até que ponto cada item relacionado abaixo descreve bem o que você sente ou pensa atualmente a respeito de si mesmo.

	Isto me descreve:			
	Muito bem	Moderadamente pouco	Um pouco	De modo algum
Deixo que outra pessoa saiba quando está fazendo um bom trabalho.....	3	2	1	0
Expresso minhas emoções quando são negativas ...	3	2	1	0
Deixo outros saberem o que desejo e de que preciso	3	2	1	0
Meus amigos íntimos dizem que eu manifesto minha apreciação por eles.....	3	2	1	0
Guardo meus sentimentos para mim mesmo.....	0	1	2	3
Deixo que as pessoas saibam quando sentimentos incômodos se intrometem em nosso trabalho.....	3	2	1	0
Tenho dificuldade de recorrer aos outros quando preciso de ajuda.....	0	1	2	3
Na interação com os outros, posso perceber como estão se sentindo.....	3	2	1	0
Faria qualquer coisa para não parecer tolo aos meus colegas.....	0	1	2	3

ESCALA 5

+ + + =

ESCALA 6: CONSCIÊNCIA EMOCIONAL DOS OUTROS

Por favor, indique até que ponto cada item relacionado abaixo descreve bem o que você sente ou pensa atualmente a respeito de si mesmo.

	Isto me descreve:			
	Muito bem	Moderadamente pouco	Um pouco	De modo algum
Posso identificar as emoções dos outros olhando-os nos olhos.....	3	2	1	0
Tenho dificuldade de conversar com pessoas que não compartilham de meus pontos de vista.....	0	1	2	3
Fixo-me nas qualidades positivas das pessoas.....	3	2	1	0
Raramente tenho necessidade de dizer umas verdades para alguém.....	3	2	1	0
Preocupo-me com o que os outros podem sentir antes de dar minha opinião.....	3	2	1	0
Não importa com quem estou falando, sou sempre um bom ouvinte.....	3	2	1	0
Posso sentir o humor de um grupo quando entro na sala.....	3	2	1	0
Consigo que pessoas que acabo de conhecer me falem sobre si mesmas.....	3	2	1	0
Sou perito em "ler nas entrelinhas" quando alguém está falando.....	3	2	1	0
Geralmente consigo saber o que os outros sentem por mim.....	3	2	1	0
Posso perceber os sentimentos de alguém mesmo que não expressados.....	3	2	1	0
Mudo minha expressão emocional de acordo com a pessoa com quem estou.....	0	1	2	3
Sei quando alguém com quem convivo está irritado	3	2	1	0

ESCALA 6

+ + + =

SEÇÃO III. COMPETÊNCIAS DO QE

ESCALA 7: INTENCIONALIDADE

Pense sobre... o mês passado. Por favor, indique até que ponto cada item abaixo relacionado descreve bem seu comportamento ou intenção.

Possso facilmente afastar distrações quando preciso concentrar-me	3	2	1	0
Concluo a maior parte das coisas que começo	3	2	1	0
Sei dizer "não" quando é preciso	3	2	1	0
Sei como recompensar-me quando atinjo um objetivo	3	2	1	0
Sei abrir mão de recompensas imediatas para alcançar objetivos a longo prazo	3	2	1	0
Possso concentrar-me inteiramente numa tarefa quando é preciso	3	2	1	0
Faço coisas de que mais tarde me arrependo	0	1	2	3
Aceito a responsabilidade pelo controle de minhas emoções	3	2	1	0
Quando tenho de enfrentar um problema, gosto de fazê-lo o mais breve possível	3	2	1	0
Penso sobre o que quero antes de agir	3	2	1	0
Possso adiar minha gratificação pessoal em favor de um objetivo maior	3	2	1	0
Quando estou de mau humor posso convencer a mim mesmo a livrar-me dele	3	2	1	0
Fico zangado quando sou criticado	0	1	2	3
Não sei qual é a origem de minha raiva em cada situação	0	1	2	3

ESCALA 7

+ + + =

ESCALA 8: CRIATIVIDADE

Pense sobre... o mês passado. Por favor, indique até que ponto cada item abaixo relacionado descreve bem seu comportamento ou intenção.

Sugeri projetos inovadores para minha empresa	3	2	1	0
Participo da troca de informações e idéias	3	2	1	0
Sonho com o futuro para poder imaginar para onde estou indo	3	2	1	0
Minhas melhores idéias surgem quando não estou pensando sobre elas	3	2	1	0
Tive idéias brilhantes que me vieram num instante e completamente formadas	3	2	1	0
Tenho facilidade de sentir quando novas idéias terão sucesso ou vão fracassar	3	2	1	0
Sou fascinado por conceitos novos e inusitados	3	2	1	0
Implementei projetos inovadores em minha empresa	3	2	1	0
Fico estimulado com novas idéias ou soluções	3	2	1	0
Sou bom no brainstorming de um problema para gerar opções	3	2	1	0

ESCALA 8

+ + + =

ESCALA 9: ELETICIDADE

Pense sobre... o mês passado. Por favor, indique até que ponto cada item abaixo relacionado descreve bem seu comportamento ou intenção.

Consigo recuperar-me depois de um desapontamento	3	2	1	0
Consigo realizar o que é preciso quando me empenho nisso	3	2	1	0
Obstáculos e problemas em minha vida resultaram em inesperadas mudanças para melhor	3	2	1	0
Acho fácil esperar pacientemente quando é preciso	3	2	1	0
Há sempre mais de uma resposta certa	3	2	1	0
Sei como satisfazer todas as partes de mim mesmo	3	2	1	0
Não gosto de adiar	3	2	1	0
Tenho medo de tentar alguma coisa quando já falhei nisso antes	0	1	2	3
Decido que certos problemas não são dignos de preocupação	3	2	1	0
Relaxo quando a tensão surge	3	2	1	0
Consigo ver o lado cômico das situações	3	2	1	0
Às vezes ponho as coisas de lado por algum tempo para ter uma perspectiva delas	3	2	1	0
Quando enfrento um problema, concentro-me no que posso fazer para solucioná-lo	3	2	1	0

ESCALA 9

+ + + =

ESCALA 10: CONEXÕES INTERPESSOAIS

Pense sobre... o mês passado. Por favor, indique até que ponto cada item abaixo relacionado descreve bem seu comportamento ou intenção.

Sou capaz de lamentar quando perco algo importante para mim	3	2	1	0
Sinto-me constrangido quando alguém se aproxima demais de mim emocionalmente	0	1	2	3
Tenho vários amigos com quem posso contar nos momentos de dificuldades	3	2	1	0
Demonstro muito amor e afeição a meus amigos	3	2	1	0
Quando tenho um problema sei a quem recorrer ou o que fazer para resolvê-lo	3	2	1	0
Minhas crenças e valores orientam minhas ações cotidianas	3	2	1	0
Minha família está sempre a meu lado quando preciso	3	2	1	0
Duvido que meus colegas realmente se interessem por mim como pessoa	0	1	2	3
Tenho dificuldade de fazer amigos	0	1	2	3
Dificilmente choro	0	1	2	3

ESCALA 10

+ + + =

ESCALA 11: INSATISFAÇÃO CONSTRUTIVA

Pense sobre... o mês passado. Por favor, indique até que ponto cada item abaixo relacionado descreve bem seu comportamento ou intenção.

	Isto me descreve:			
	Muito bem	Moderadamente bem	Um pouco	De modo algum
Posso discordar eficazmente para provocar uma mudança.....	3	2	1	0
Não expresso meus sentimentos se achar que eles possam causar desacordos.....	0	1	2	3
Quando a questão é essa, só conto comigo mesmo para que as coisas sejam feitas.....	0	1	2	3
Permaneço calmo mesmo nas ocasiões em que outros ficam zangados.....	3	2	1	0
É melhor não provocar problemas se podemos deixar de fazê-lo.....	0	1	2	3
Tenho dificuldade de conseguir o consenso em minha equipe de trabalho.....	0	1	2	3
Pego a opinião de meus colegas sobre meu desempenho.....	3	2	1	0
Tenho facilidade de organizar e motivar grupos de pessoas.....	3	2	1	0
Gosto do desafio de enfrentar e resolver problemas no trabalho.....	3	2	1	0
Ouro críticas com a mente aberta e aceito-as quando se justificam.....	3	2	1	0
Deixo as coisas chegarem a um ponto crítico antes de falar sobre isso.....	0	1	2	3
Quando faço uma crítica, focalizo o comportamento e não a pessoa.....	3	2	1	0
Evito confrontos.....	0	1	2	3

ESCALA 11

+ + + =

SEÇÃO IV. VALORES E CRENÇAS

ESCALA 12: COMPAIXÃO

Pense sobre... o mês passado. Por favor, indique até que ponto cada item abaixo relacionado descreve bem seu comportamento ou intenção.

	Isto me descreve:			
	Muito bem	Moderadamente bem	Um pouco	De modo algum
Percebo o sofrimento dos outros mesmo quando não falam sobre isso.....	3	2	1	0
Sou capaz de perceber as emoções das pessoas a partir de sua linguagem corporal.....	3	2	1	0
Ajo eticamente nas relações com as pessoas.....	3	2	1	0
Não hesito em dar-me ao trabalho de ajudar alguém em dificuldades.....	3	2	1	0
Levo os sentimentos dos outros em consideração em minhas interações com eles.....	3	2	1	0
Consigo pôr-me no lugar de outra pessoa.....	3	2	1	0
Há algumas pessoas que nunca perdoei.....	0	1	2	3
Posso perdoar-me por não ser perfeito.....	3	2	1	0
Quando tenho sucesso em alguma coisa, muitas vezes acho que poderia ter feito melhor.....	0	1	2	3
Ajudo outros a salvarem as aparências em situações difíceis.....	3	2	1	0
Aborrego-me constantemente com minhas deficiências.....	0	1	2	3
Sinto inveja das pessoas que têm mais do que eu.....	0	1	2	3

ESCALA 12

+ + + =

ESCALA 13: PERSPECTIVA

Pense sobre... o mês passado. Por favor, indique até que ponto cada item abaixo relacionado descreve bem seu comportamento ou intenção.

	Isto me descreve:			
	Muito bem	Moderadamente bem	Um pouco	De modo algum
Vejo sempre o lado bom das coisas.....	3	2	1	0
Amo minha vida.....	3	2	1	0
Sei que posso achar a solução para problemas difíceis.....	3	2	1	0
Acredito que as coisas geralmente caminham para o melhor.....	3	2	1	0
Tenho sofrido contínuas frustrações em minha vida devido à má sorte.....	0	1	2	3
Gosto de ser como sou.....	3	2	1	0
Encaro os desafios como oportunidades para aprender.....	3	2	1	0
Sob pressão, tenho confiança em que encontrarei uma solução.....	3	2	1	0

ESCALA 13

+ + + =

ESCALA 14: INTUIÇÃO

Pense sobre... o mês passado. Por favor, indique até que ponto cada item abaixo relacionado descreve bem seu comportamento ou intenção.

	Isto me descreve:			
	Muito bem	Moderadamente bem	Um pouco	De modo algum
Às vezes, tenho a resposta certa sem saber a razão..	3	2	1	0
Meus palpites geralmente são certos.....	3	2	1	0
Visualizo meus futuros objetivos.....	3	2	1	0
Consigo ver a imagem ou o produto final antes de estarem terminados.....	3	2	1	0
Acredito em meus sonhos mesmo quando outros não conseguem vê-los ou entendê-los.....	3	2	1	0
Quando me defronto com uma escolha difícil, sigo meu coração.....	3	2	1	0
Presto atenção quando as coisas não me parecem muito certas.....	3	2	1	0
Depois que tomo uma decisão raramente mudo de ideia.....	0	1	2	3
As pessoas dizem que sou visionário(a).....	3	2	1	0
Quando alguém apresenta uma opinião diferente da minha, tenho dificuldade em aceitá-la.....	0	1	2	3
Utilizo minhas "reações viscerais" quando tomo decisões.....	3	2	1	0

ESCALA 14

+ + + =

ESCALA 15: RAIOS DE CONFIANÇA

Pense sobre... o mês passado. Por favor, indique até que ponto cada item abaixo relacionado descreve bem seu comportamento ou intenção.

	Isto me descreve:			
	Muito bem	Moderadamente bem	Um pouco	De modo algum
As pessoas poderiam tirar vantagem de mim se eu deixasse.....	0	1	2	3
Confo até ter razão em contrário.....	0	1	2	3
Escolho com cuidado aqueles em quem confio.....	0	1	2	3
Respeito meus colegas.....	3	2	1	0
As pessoas semelhantes a mim em minha empresa conseguiram melhores acordos (isto é, aumentos, promoções, oportunidades, prêmios etc.) do que eu.....	0	1	2	3
As pessoas com quem me associo merecem confiança.....	3	2	1	0
Parece que sempre saio perdendo.....	0	1	2	3
Pouca coisa na vida é justa ou imparcial.....	0	1	2	3
Quando algo não está dando certo, tento propor um outro plano.....	3	2	1	0
Quando travo novas relações, dou muito pouca informação pessoal sobre mim.....	0	1	2	3

ESCALA 15

+ + + =

ESCALA 16: PODER PESSOAL

Pense sobre... o mês passado. Por favor, indique até que ponto cada item abaixo relacionado descreve bem seu comportamento ou intenção.

	Isto me descreve:			
	Muito bem	Moderadamente	Um pouco	De modo algum
Consigo fazer as coisas acontecerem	3	2	1	0
O destino desempenha um papel importante em minha vida.....	0	1	2	3
Acho que é inútil lutar contra a hierarquia estabelecida em minha empresa.....	0	1	2	3
As circunstâncias estão fora de meu controle	0	1	2	3
Preciso do reconhecimento dos outros para tornar meu trabalho digno de valor	0	1	2	3
É fácil gostar de mim.....	3	2	1	0
Tenho dificuldades em aceitar elogios.....	0	1	2	3
Tenho capacidade de conseguir o que quero	3	2	1	0
Sinto que controlo minha vida.....	3	2	1	0
Se reflito sobre minha vida, acho que sou basicamente infeliz.....	0	1	2	3
Sinto-se ameaçado e fora de controle quando as coisas mudam rapidamente	0	1	2	3
Gosto de me encarregar das coisas.....	3	2	1	0
Sei o que quero e luto para consegui-lo.....	3	2	1	0

ESCALA 16

+	+	+	=	
---	---	---	---	--

ESCALA 17: INTEGRIDADE

Pense sobre... o mês passado. Por favor, indique até que ponto cada item abaixo relacionado descreve bem seu comportamento ou intenção.

	Isto me descreve:			
	Muito bem	Moderadamente	Um pouco	De modo algum
Admito quando cometo um erro.....	3	2	1	0
Sinto-me um impostor.....	0	1	2	3
Se não tivesse mais paixão por meu trabalho, mudaria de emprego	3	2	1	0
Meu trabalho é uma extensão de meu sistema pessoal de valores	3	2	1	0
Nunca digo mentiras	3	2	1	0
Apanho-me concordando com uma situação mesmo quando não acredito mais nela	0	1	2	3
Exagero minhas habilidades a fim de prosperar	0	1	2	3
Digo a verdade mesmo quando isso é difícil	3	2	1	0
Fiz coisas em meu emprego que são contra meus princípios	0	1	2	3

ESCALA 16

+	+	+	=	
---	---	---	---	--

SEÇÃO V. CONDIÇÕES DO QV ESCALA 18: SAÚDE GERAL

Pense sobre... o mês passado. Por favor, indique a frequência (se ocorreu) com que sentiu os seguintes sintomas.

	Uma vez ou mais por mês			
	Nunca	Uma vez ou mais por mês	Toda semana	Quase todo dia
SINTOMAS FÍSICOS	0	1	2	3
Dor nas costas	0	1	2	3
Problemas com o peso (tanto abaixo quanto acima do normal).....	0	1	2	3
Dor de cabeça de tensão.....	0	1	2	3
Enxaqueca.....	0	1	2	3
Resfriados ou problemas respiratórios	0	1	2	3
Problemas de estômago (gases frequentes, irritação, úlceras).....	0	1	2	3
Dor no peito.....	0	1	2	3
Dores sem causa aparente	0	1	2	3
Algum outro tipo de dor crônica não citado acima.....	0	1	2	3

SINTOMAS COMPORTAMENTAIS

Alimentação (não ter apetite, comer demais, não ter tempo para comer).....	0	1	2	3
Fumar.....	0	1	2	3
Tomar bebidas alcoólicas	0	1	2	3
Tomar tranquilizantes	0	1	2	3
Tomar aspirina ou outros analgésicos	0	1	2	3
Tomar outro tipo de remédio	0	1	2	3
Evitar relacionamentos íntimos	0	1	2	3
Criticar, culpar ou ridicularizar outras pessoas.....	0	1	2	3
Sentir-se uma vítima ou tirar partido disso.....	0	1	2	3
Assistir à TV (mais de duas horas por dia).....	0	1	2	3
Divertir-se com jogos em vídeo ou computador ou usar a Internet (mais de duas horas por dia).....	0	1	2	3
Ter ressentimento das pessoas com quem entra em choque.....	0	1	2	3
Acidentes ou ferimentos.....	0	1	2	3

SINTOMAS EMOCIONAIS

Concentrar-se nas dificuldades	0	1	2	3
Sentir-se esmagado pelo trabalho	0	1	2	3
Ser distraído	0	1	2	3
Não conseguir tirar as coisas da cabeça/preocupar-se ou falar constantemente sobre um assunto.....	0	1	2	3
Sentir-se deprimido, desanimado ou sem esperança	0	1	2	3
Sentir-se solitário	0	1	2	3
Sentir-se mentalmente confuso.....	0	1	2	3
Sentir-se cansado ou esgotado	0	1	2	3
Dificuldade para ter uma opinião ou tomar decisões.....	0	1	2	3
Dificuldade de se animar ou de se acalmar.....	0	1	2	3

ESCALA 18

+	+	+	=	
---	---	---	---	--

ESCALA 19: QUALIDADE DE VIDA

Por favor, indique até que ponto as seguintes afirmações descrevem o modo como você atualmente sente ou pensa a respeito de si mesmo.

	Isto me descreve:			
	Muito bem	Moderadamente	Um pouco	De modo algum
Estou plenamente satisfeito com minha vida.....	3	2	1	0
Sinto-me disposto, feliz e saudável	3	2	1	0
Sinto paz interior e bem-estar.....	3	2	1	0
Teria de fazer muitas mudanças em minha vida para me sentir realmente feliz.....	0	1	2	3
Minha vida satisfaz minhas necessidades mais profundas.....	3	2	1	0
Consegui menos do que espero para o resto da vida.....	0	1	2	3
Gosto de mim do jeito que sou	3	2	1	0
Trabalho para mim é divertimento.....	3	2	1	0
Encontrei um trabalho significativo.....	3	2	1	0
Estou em um caminho que me traz satisfações.....	3	2	1	0
A maior parte de minhas habilidades é produto de meu esforço.....	3	2	1	0
ESCALA 19				
+ + + =				

ESCALA 20: QUOCIENTE DE RELACIONAMENTO

Por favor, indique até que ponto as seguintes afirmações descrevem o modo como você atualmente sente ou pensa a respeito de si mesmo.

	Isto me descreve:			
	Muito bem	Moderadamente	Um pouco	De modo algum
Há algumas pessoas com quem me relaciono num nível mais profundo	3	2	1	0
Sou honesto com as pessoas que me são próximas e elas são honestas comigo.....	3	2	1	0
Amei profundamente uma pessoa	3	2	1	0
Normalmente consigo encontrar pessoas com quem manter relações sociais.....	3	2	1	0
Sou capaz de assumir um compromisso a longo prazo com um relacionamento.....	3	2	1	0
Sei que sou importante para as pessoas que me são próximas	3	2	1	0
Acho fácil dizer às pessoas que me importo com elas	3	2	1	0
ESCALA 20				
+ + + =				

ESCALA 21: DESEMPENHO ÓTIMO

Por favor, indique até que ponto as seguintes afirmações correspondem ao modo como você atualmente sente ou pensa a respeito de si mesmo.

	Isto me descreve:			
	Muito bem	Moderadamente	Um pouco	De modo algum
Estou satisfeito com meu desempenho no trabalho	3	2	1	0
Meus colegas dizem que facilito a comunicação entre os membros de meu grupo de trabalho.....	3	2	1	0
Sinto-me distante e não envolvido no trabalho	0	1	2	3
Tenho dificuldade de prestar atenção às tarefas do trabalho.....	0	1	2	3
Em minha equipe de trabalho, estou envolvido com a tomada de decisões.....	3	2	1	0
Tenho dificuldade de cumprir compromissos ou completar tarefas.....	0	1	2	3
Meu desempenho no trabalho é o melhor que posso obter.....	3	2	1	0
ESCALA 21				
+ + + =				

Obrigado por suas respostas.
Você completou o questionário
do EQ Map™.

☐ Para fazer um mapa a partir de sua pontuação, vá para a Tabela de Pontuação do EQ Map™.



TABELA DE PONTUAÇÃO

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>Ótimo</i>	0 △	0 △	0 △	33 △	27 △	39 △	42 △	30 △	39 △
<i>Proficiente</i>	2 △	6 △	2 △	29 △	20 △	28 △	33 △	24 △	34 △
<i>Vulnerável</i>	3 △	7 △	3 △	28 △	19 △	27 △	32 △	23 △	33 △
<i>Atenção</i>	7 △	13 △	7 △	24 △	17 △	22 △	27 △	19 △	28 △
	8 △	4 △	8 △	23 △	16 △	21 △	26 △	18 △	27 △
	15 △	20 △	14 △	19 △	13 △	15 △	21 △	13 △	21 △
	16 △	21 △	15 △	18 △	12 △	14 △	20 △	14 △	20 △
	54 0	51 0	42 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0

ÁREAS DE DESEMPENHO: AMBIENTE ATUAL, ALFABETIZAÇÃO, COMPETÊNCIAS, INTELIGÊNCIA

Ocorrências da Vida
Pressões no Trabalho
Pressões Pessoais
Consciência Emocional
Expressão Emocional
Consciência Emocional dos Outros
Intencionalidade
Criatividade
Elasticidade

Tabela de Pontuação

10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
30 △	39 △	36 △	24 △	33 △	30 △	39 △	27 △	0 △	33 △	21 △	21 △
28 △	34 △	33 △	23 △	29 △	26 △	34 △	20 △	8 △	27 △	20 △	20 △
27 △	33 △	32 △	22 △	28 △	25 △	33 △	19 △	9 △	26 △	19 △	19 △
23 △	27 △	29 △	19 △	23 △	21 △	29 △	17 △	18 △	22 △	17 △	17 △
22 △	26 △	28 △	18 △	22 △	20 △	28 △	16 △	19 △	21 △	16 △	16 △
18 △	20 △	21 △	13 △	18 △	16 △	24 △	13 △	31 △	17 △	14 △	13 △
17 △	19 △	20 △	12 △	17 △	15 △	23 △	12 △	32 △	16 △	13 △	12 △
0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	96 0	0 0	0 0	0 0

VALORES & CRENÇAS, CONSEQUÊNCIAS, EMOCIONAL

Conexões Interpessoais
Insatisfação Construtiva
Companhia
Perspectiva
Intuição
Razo de Confiança
Poder Pessoal
Integridade
Saúde Geral
Qualidade de Vida
Quociente de Relacionamento
Desempenho Ótimo